從孫子兵法研究做事方法

張廷灝著

中華民國三十四年八月初版

從孫子兵法研究做事方法

定價國幣　　圓正
（外埠酌加郵運包紮費）

著作者　張廷灝

發行者　中周出版社
重慶民生路二三六號附一號

印刷者　大東書局重慶第二印刷廠
重慶彈子石蘇家灣七十二號

分發行所　全國各大書局

從孫子兵法研究做事方法目錄

第一章　導言

孫子十三篇是春秋時代吳王闔廬之臣孫武所著，爲吾國現存的惟一最古兵書。孫子究竟師事何人而學兵法，史冊無從稽考。但從他的祖父孫書爲齊將，伐莒有功，這點看來，可知他是生長在通曉兵事的世家。十三篇，據史記所載，是他求用於吳王時所著。而推荐他的，據吳越春秋所載，則爲當時仕於吳的楚之亡將伍子胥。十三篇以前，相傳黃帝得其臣風后氏者授與握奇經，用以征伐而統一天下。孫子在十三篇的行軍篇中也說：「凡此四軍之利，黃帝之所以勝四帝也，」似乎洩了祖述黃帝兵法的口吻。但是黃帝的兵法究竟是怎樣？因已失傳，不能明瞭。漢書藝文志道家之部，載有太公二百三十七篇，其中含有兵法八十五篇，但亦已失傳。至於現存的太公六韜，屢經古人證明爲後人所假託。據晁公武的郡齋讀書志所載：宋元豐中頒佈：六韜，孫子，吳子，司馬法，黃石公三略，尉繚子，李衛公問對等七種兵法，名爲武學，號稱七書，此乃七書之名稱的起原。雖以往學者，對於七書是否僞撰一點，都議論紛紛。但是孫子十三篇，從始計到

用間，篇次井然，而且立論有體，所以仍不失爲東方兵學的鼻祖，其他六書，都不及十三篇的博大精深，即使不是僞撰，亦不過是十三篇的註解而已。

本來原理是無分古今中外的，十三篇中提示的許多原理，固然是就當時的戰爭而言，但是何嘗不能適用於現在？如果再能活用這些原理，何嘗不能適用於政治，外交，社交，處世，和其他含有競爭性的各種比賽？所以古今的軍事家，固不用說，即政治家，文學家，亦沒有不研究十三篇的。在吾國，自張良，韓信，凌煙閣諸功臣，曹孟德，諸葛亮，唐太宗，蘇老泉，王安石，歐陽修，岳武穆，劉伯溫等，都是研究孫子十三篇的代表者。韓信在井陘口布背水陣，大破趙軍，事後部下問他取勝之理，他答道：「兵法不是說過嗎？投之亡地然後存，陷之死地然後生，」這兩句話出自十三篇中九地第十一。張良勸漢高祖明修棧道，暗渡陳倉；和鍾會伐蜀，鄧艾之暗渡陰平，都是奉行十三篇中軍爭第七的「以迂爲直」之計。吾國歷史上運用十三篇致勝的名將，不勝枚舉。關於十三篇的註釋，自曹孟德開始起，直到現在，已經不止一百種。曹孟德曾說：「吾觀兵書戰策多矣，孫武所著深矣。」唐太宗亦說：「朕觀諸兵書，無出孫武；孫武十三篇，

無出孫子。」梅國禎說：「今古兵法盡於七經（按七經即武學七書）而七經盡於孫子。」茅元儀說：「前孫子者，孫子不遺；後孫子者不能遺孫子。」蔣主席亦說：「無論到什麼時候一切事物的原理是不變的，原則亦是始終如一的。……古今中外的戰術，戰略，無論化學利器發明怎麼利害，儘管戰爭的情形和所用的武器怎樣不同，但是戰術戰略的原則始終不會變更。所以我們中國三千年以前的孫子和孫吳兵略問答這些書，到現在還與同樣的有價值；並且其意義亦與日俱新。」

其在外國，則以敵國日本人的研究最爲普遍。自從唐朝時代日人吉備眞備，將孫子十三篇帶回本國之後，註釋者即層出不窮。有作一般研究，有偏重於哲學研究，有偏重於政治外交研究，有偏重於海軍理論研究，有偏重於戰史與名將言論研究，有偏重於戰鬥綱要，陣中要務令，步兵操典，軍隊內務書，軍隊教育令等教程研究，有偏重於近代戰爭理論研究，其研究的結果，每多至數十萬言，務將古代的東西，注入新的靈魂，使成爲現代化的東西。陸軍士官學校教官尾川敬之於所著孫子論講的自序中曾說：「孫子是東方兵學的鼻祖，武經的冠冕；東方各種兵法，說皆出自孫子，實是不錯。」坂井末

雄於所著孫子評釋的凡例中曾說：『孫子十三篇在兵書上固是不朽，即在外交術上，社交術上，亦爲萬世不易的定理；尤其文章，字字句句，古色可掬，令人宛如對名手之古畫般的美感快感。』北村佳逸於所著孫子解說的自序中曾說：『自第二次世界大戰（若有的話）以至圍棋勝敗壘球比賽，投機輸贏，選舉運動，更至夫婦吵鬧，若把握着孫子的神髓，我敢斷然保證其必勝。活的原理有腐敗性，蛆的產生是死的證據。不知從多少億年之前的太陽，老是今日明日投照着新的光於我們。孫子的鬥爭哲理，不論何時，於人類也老是無限地答應着力，熱，生命和希望以及其他一切祈禱』。以前陸奧之戰，八幡太郎見雁鳥亂飛，斷定有敵人的伏兵，得免於危。這就是得力於十三篇中行軍第九的『鳥起者伏也』。日俄之戰，東鄉元帥於對馬海戰，大敗俄國的海軍，這就是得力於十三篇中虛實第六的『以逸待勞，以飽待饑』。拿破崙於陣中，常手不停披閱法譯孫子。威廉第二於失敗後閱孫子，看到火攻第十二的『主不可以怒而興師，將不可以慍而致戰，合於利而動，不合於利而止。怒可以復喜，慍可以復悅，亡國不可以復存，死者不可以復生。』曾發過悔不早二十年讀此書的浩嘆。蔣百里先生於所著國防論中，曾述及彼

見伯盧麥將軍於柏林南方森林中的別墅。按伯氏曾任過普法戰時的普軍大本營作戰課長，爲世界著名的戰略論的著者。當時伯氏以手撫額說：『好爲之矣，願子之誠有所貫徹也！抑吾聞之：拿破崙有言：百年後，東方將有兵略家出，以繼承其古昔敎訓之原則，爲歐人之大敵也。子好爲之矣！』伯氏又點睛說：『所謂古昔之敎訓云者，則孫子是也。「俄人郭泰納夫於所著中國軍人魂中曾說：『如果從軍事著作家的觀點看來，管子和墨子是沒有孫子那樣著名的。……孫子是一個常常獲得勝利的大將，但他並不以他的打仗得勝著名，他是完全因爲他所著的兵法十三篇出名的。』由此看來，孫子十三篇的確已經成爲世界名著了。有人推崇孫子，和以著戰爭論（有譯爲大戰學理者）出名的，德人克勞塞維慈，尊爲東西兩兵聖。但克氏生於西歷一七八〇年，後孫子二千餘年。兩氏的著作，雖都是就戰爭的本質和原理立論，都是不拘泥於形式，孫簡而克詳，孫兼重『體用』而克僅重『體』，就其價值言二者固無分軒輊，然就其不易的眞理言，則孫氏尙優於克氏。於此也見孫子的偉大。

是上以簡略介紹孫武著述十三篇的動機，和古今中外人士對於十三篇研究和推崇的

熱烈。現在再說明我之所以要就孫子十三篇研究做事方法的緣故。也許有人看到這個題目，便要發生懷疑，以為孫子十三篇是兵法，兵不厭詐，始計第一不是說：『兵者詭道也』嗎？做事的方法，如何可以從兵法中去研究？詐術詭道，豈是做事的方法？我的答覆是：論語上：子貢問：『貧而無諂，富而無驕，何如？』孔子回答：『可也。未若貧而樂，富而好禮者也。』子貢因此便悟到詩經上的兩句話，所以又問：『詩云：如切如磋，如琢如磨，其斯之謂與？』又子夏問：『巧笑倩兮，美目盼兮，素以為絢兮，何謂也？』孔子回答：『繪事後素。』子夏因此便悟到做人的禮節方面，所以又問：『禮後乎？』孔子對於他們兩人的能領悟，都很稱贊。對子貢則稱贊：『賜也，始可與言詩已矣：告諸往而知來者。』對子夏則稱贊：『起予者商也！始可與言詩已矣！』蔣主席亦曾把中庸上『戒慎乎其所不覩，恐懼乎其所不聞，』兩句話拿到軍事上來應用。『戒慎乎其所不覩，恐懼乎其所不聞。拿到軍事上來應用，就是時刻留心，時刻戒備，於容易忽略或沒有發現的地方，也要顧慮周到的意思。』孔子既稱贊子貢和子夏的悟性，蔣主席可以把中庸的話，拿到軍事上來應用，我為什麼不可以從孫子十三篇研究做事的方

法？至於所謂詭道，決不就是詐術的意思。老子說：「以正治國，以奇用兵。」後漢書「殊形詭制，」詭字作奇異解。孫子用兵最注重出奇制勝，張預說：用兵雖本於仁義，然其取勝必在於詭奇。」所以詭道應解爲奇道，比較合理。這是做事方面的權變。知變不知常，自無成功的希望。但是知常不知變，拘泥常法，不懂臨機應變，亦未必能爭存於社會！孔子說：「可與共學，未可與適道。可與適道，未可與立。可與立，未可與權。」孟子說「男女授受不親，禮也。嫂溺援之以手者，權也。」權即是權變。孔孟的意思權變雖不能常用，然處變之時，却不能不用權。所以『陽貨欲見孔子，孔子不見，歸孔子豚；孔子時其亡也，而往拜之。』孔子不屑見陽貨，陽貨定要和他會面。因此打聽孔子不在家的時候，派人送一只豬去。陽貨明知孔子是注重禮節的，「來而不往非禮也，」孔子受禮之後，必然要去謝他，既去謝他，自然會會面了。可是孔子也猜透了陽貨的意思，所以也打聽陽貨不在家的時候去回謝他，使陽貨還是不能達到和自己會面的目的，（後來在路上會面，還是偶然的事。）孔子注重禮節是孔子的虛隙，陽貨的送禮和兵法的「攻虛」暗合。孔子的回謝，也就是權變。孔孟。尙且重視權變，必要時也不能

不運用權變，難道說，吾人做事可以不懂權變嗎？不過我之所以要從孫子十三篇研究做事的方法，其動機並不在此。我以爲社會愈進化，交通愈發達，人口生產愈增加，生存競爭必愈趨慘烈。人生在世，好比身臨戰場，成功和失敗，雖然沒有軍隊戰爭的那樣迅速，然而事業上勾心鬥角的競爭，和軍隊戰爭亦復相差無幾。雖說：失敗爲成功之母，這是勸勉已經失敗的人，不要因失敗而灰心。意思是勸人過則勿憚改」。但是與其失敗之後，再改過奮勉，力圖東山再起，不如先立於不敗之地戰戰兢兢，預防過失，則其成功豈不更大嗎？子貢說：『紂之不善，不如是之甚也。是以君子惡居下流，天下之惡皆歸焉。』俗語說：『好事不出門，惡事傳千里。』這就是說：一個人失敗之後，吹毛求疵，批評的人必然很多，存哀憐和同情心的，除家人父子和一二至友而外，必然絕少！失敗之後，能奮勉有爲，固然未嘗不能成功，但是吾生也有涯，而事業無涯，由失敗而到恢復舊業，已經要化不少的精力；最可惜的是時不吾待，等到年齡老了，身體逐漸衰弱了，即使做事業的雄心依然如昔　終究要發生力不從心之嘆；所以古人說：『少壯不努力，老大徒傷悲，』兵法，不僅是孫子十三篇，其目的，都是外乎致勝二字。不過十

三篇是畿合於科學方法，而且絲毫沒有感情用事的。看他開始第一句話，便說：「兵者，國之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。」這就是儆戒爲元首和主將者，不可感情用事，必須如火攻第十二所說：「主不可以怒而興師，將不可以慍而致戰，合於利而動，不合於利而止。」同時也是暗示着爲元首和主將者，要「安不忘危，治不忘亂，」時刻注意，隨時準備。這種偉大的理論，不也是事業成功的必要條件嗎？十三篇中除自強原理而外，如先知，秘密，敵下、權變，迅速等原理，可以說都是事業成功的不可缺少的條件。我曾把這許多寶貴的原理，衡量古今人的成功和失敗，沒有一人是例外的。

現在頗有一部份人，把自己的成功和失敗，取決於命運；自以爲這是「達人知命」的行爲。其實所謂達人知命，即是中庸所謂「君子居易以俟命」。意思是說：君子人是就其現在所處的地位做去；不轉地位以外之念頭的。說句時髦話，便是：「本位努力」。所以說：「君子素其位而行，不願乎其外。素富貴，行乎富貴。素貧賤，行乎貧賤。素夷狄，行乎夷狄。素患難，行乎患難。君子無入而不自得焉。在上位，不陵下。在下位，不援上。正已而不求於人，則無怨。上不怨天，下不尤人。」這也就是孔子所謂：

「富與貴，是人之所欲也，不以其道得之，不處也。貧與賤，是人之所惡也，不以其道得之，不去也。」至於把自己的成功和失敗，取決於命運，這是迷信的行為，簡直是「聽天由命」，如何算得「達人知命」？知命，是合理的；迷信命運，是不合理的，所以古今人只有利用迷信，役使群衆，而助自己事業的成功，決沒有自己迷信而能成功的前例。十三篇中九地第十一，曾說：「禁祥去疑」；又用間第十三，亦說：「先知者，不可取於鬼神，不可象於事，不可驗於度，必取於人，知敵之情者也。」十三篇這種破除迷信的科學精神，當然也是事業成功的不可缺少的條件。吾人如能把握十三篇的許多寶貴的原理，而靈活運用，事業成功，當然決無問題。這就是我之所以要從孫子十三篇研究做事方法的動機。我實際參加黨政工作，迄今剛巧二十年，根據研究所得，檢討過去，愧悔萬分；威廉第二的浩嘆，我亦有同感；為使吾可愛的青年，不致再蹈我的覆轍起見，所以把這本小冊子公開發表。不過是在公餘忽忙寫來，內容必然不能充實，而且十三篇中許多寶貴的原理，必然沒有充分運用，也許還有未曾發現的。根據我讀古書的經驗，差不多重讀一次，必然有新的發現。所以我希望讀者：看了這本小冊子之後，再去

看孫子十三篇本文。

第二章　先立於不敗之地

孫子於軍形篇第四說：「昔之善戰者，先爲不可勝，以待敵之可勝；不可勝在己，可勝在敵。」同篇又說：「故善戰者，先立於不敗之地，而不失敵之敗也。是故，勝兵先勝，而後求戰，敗兵先戰，而後求勝。」又於九變第八說：「故用兵之法，無恃其不來，恃吾有以待之。無恃其不攻，恃吾有所不可攻也。」

以上是孫子的自强原理。意思是說：古時候擅長作戰的人，不管敵人的强弱如何，必先充實自己的力量，使敵人不能勝我；使敵人不能勝我，這是我自己辦得到的；然後等候敵人有了失敗的因素，即乘機擊敗敵人。使敵人不能勝我，這是我自己辦得到的；我要擊敗敵人，必須等候敵人有了失敗的因素，才可以乘機出擊。擅長作戰的人，是先充實自己的力量，站在不失敗的地位，而決不錯過敵人失敗的機會。所以常勝軍是先有了勝利的把握，才出戰的；失敗的軍隊是先有了失敗的因素，勉强作戰，希圖僥倖於萬一的。因此用兵的方法，不可以爲敵人不

會來而不準備，應當準備着等候他來；不可以為敵人不敢進攻而不設防，應當防備週密使他無法進攻。現在歐美各國的國防計劃，就是本此原理擬訂的。孫子這種偉大的自強不息的理論，固然是兵法上的至理名言，也何嘗不是吾人做事的首要條件？把孫子這番理論，應用到做事方面來，就是：有志於事功的人，必然先立定自己做事的志願。根據志願儘量充實自己的學問和經驗，同時再物色有才德的人和他做朋友。使自己的道德學問和經驗至少限度都可以在一般水平線之上；而且有規過勸善，事業上能夠彼此互助的朋友。然後一方面繼續準備，一方面等候機會。遇到和我志願相合可以做事的機會，便把握住這個機會，多方活動，務求其必得。決不以為現在不是做事的機會，而不準備。也不以為現在的環境很好，疏於準備。這種自強不息的理論，實際就是孔子所謂：「不患無位，患所以立。不患莫已知，求為可知也。」中庸所謂：「凡事豫則立，不豫則廢，言前定，則不洽。事前定，則不困，行前定，則不疚。道前定，則不窮。」和老子所謂：「自勝者強。」於此可見古聖賢對於做事，都是主張以自強不息為首要條件的。

為何要先立定自己做事的志願？任何人所以要先立定自己做事的志願，猶之任何國

家在確定國防計劃之前，必須先認定一個假想敵，任何軍隊在確定作戰計劃之前，必須先有一個作戰目標；然後可以根據孫子的五事七計，定出一個合於實際的國防計劃，或作戰計劃。吾人有了做事的志願，才可以決定關於做事所應當準備的各種工作。王守仁曾說：「志不立，天下無可成之事。」吾人做事，如果不預先立定一個志願，則胸無主宰，便像一只飄浮在驚濤駭浪大海中的既無舵又無指南針的船一樣，其結果，當然不言可喻。所以古今來建立偉大事功的人，沒有不預先立定一個堅強的志願，爲終身行爲之軌道的。不過志願和妄想不同：前者是有目的而且是有步驟的，後者是有目的而沒有步驟的；所以前者是能夠實現的，後者是絕對不能實現的。吾人固然不能不預先立定一個志願，但是絕對不可稍存妄想。而且志願必須和自己的個性適合，愈能適合自己個性的志願，必然愈容易成功。志願必須偉大，必須注視着一個最遼遠最崇高爲肉眼所不可及的目標，再分成若干段，然後死盯着那較近的一段，一步一步的向前邁進，才容易成功，而且可以增加自己的興趣。爲實現自己的志願而做事，和爲維持個人及家庭的生活而做事是不同的。爲實現自己的志願而做事，對於和我志願不合的事，當然可以不做。最

低限度做了這件事可以轉到適合志願的事才做。所以說：「有所不爲，才有所大爲。」論語上子貢問孔子：「有美玉於斯，韞匵而藏諸？求善賈而沽之？」孔子回答：「沽之哉；沽之哉；我待賈者也。」和三國誌上諸葛亮高臥隆中，必須等到劉備三顧草廬，才願出來，爲劉備鞠躬盡瘁，死而後已。凡此都是爲實現自己的志願而做事的人，所當效法的。至於爲維持個人和家庭的生活而做事，孟子曾說：「仕非爲貧也，而有時乎爲貧。聚妻非爲養也，而有時乎爲養。爲貧者。辭尊居卑，辭富居貧。辭尊居卑，辭富居貧，惡乎宜乎；抱關擊柝。」孟子的意思，旣是爲維持生活而做事，應當做地位低的事，不應當做地位高的事，否則便有貪位慕祿的嫌疑。我以爲爲維持生活做地位低的事，不但可以避免貪位慕祿的嫌疑；而且爲維持生活而做事，當然饑不擇食，所做的事未必是我所擅長的，則做地位低的事，比較容易做好，也未始不是藏拙的一種方法。況且爲生活而做事，決不是希望長久做下去的，正可以利用空閒的時間，爲自己的志願做準備工作，等有和我志願相合，可以做事的機會，便可以做我志願做的事了。

爲何要充實自己學問和經驗？因爲事業的成功和失敗，與自己的學問和經驗是有極

密切關係的。所謂學問，並非專指書本上的學問而言，凡是在社會現象裏，日常生活裏，事功經驗裏，都可以由細心的體會，獲得寶貴的知識。所謂經驗，是從做事困難中產生的。所以學而不行，決不能得到經驗。行而不力，或者不細心體會，則所得的經驗必不多。學問淵博，經驗豐富的人，別人認為困難的事，到他手裏便不感覺困難，很容易解決了。如果學問淺薄，經驗缺乏的人，即使別人認為並不困難的事，到他手裏也要感覺困難，沒有方法解決了。

不過要充實自己的學問和經驗，也不是容易的事。最重要的：先養成有恆不易的習慣。無論學問和經驗，都是由於時間的累積而成，有一分時間，即有一分的成績。所以易經說：「君子恆其德貞」。孟子說：「一日暴之，十日寒之，未有能生者也。」學問固然不都是從書本上得來，然而書本究竟是萬千時間，萬千血汗，和萬千智慧所凝成的人，吾人可以犧牲極少的精力，獲得極多的代價，這是最經濟的方法。所以古今來偉大人物的成功，除了在其事功奮鬥的生活中，獲得寶貴的學問之外，沒有不得力於古今人所著之書籍的。吾國古時候，有掛角讀書的，囊螢讀書的，映雪讀書的，鑿壁讀書的，

懸樑讀書的，牧豬讀書的，負薪讀書的，結果都能成功，是最現實的例證。不過讀書也要懂得讀書的方法，否則古今中外的書籍浩如淵海，即使窮畢生的精乎，也決讀不完。讀書的方法：第一要抓住自己所需要者；第二要利用書而不為書所惑。所以孟子曾說：「盡信書，不如無書，我於武城，取二三策而已」。中庸教人為學的方法：「博學之，審問之，愼思之，明辨之，篤行之」。這是古今來最好的讀書方法。書的種類很多，而修養書必須身體力行，所以中庸教人為學的方法，於「學問思辨」之後，又殿以「篤行」。讀書為何要抓住自己所需要者？因為各人的志願不同，當然所需要的參考書籍也不同。有志於保障人權的律師，自然應當多看關於法律方面的書籍。有志於解決同胞住宿問題的工程師，自然應當多看關於建築方面的書籍。有志於建立偉大事功的大英雄，自然不願做一個筆下雖有千言，胸中實無點墨的腐儒。而且每個人需要的學問，是和他所處的地位成正比例的。地位愈高，所需要的學問也愈博。譬如在機關中當錄事的，他的條件不過是文理清通，字蹟端正就夠了。陞為擬稿的科員，便不能不懂公文程式，如果再陞任科長，則除了懂得公文程式之外，更應當懂得如何駕馭部屬的方法。至於做到獨

當一面的長官，則不論文書會計和總務部門的方法，都應當懂得；而且對於本機關的全盤業務，尤其應當深切的瞭解，有整個的計劃。當然有許多專門技術，決不是做長官的所能完全明瞭的，但是對於這一部份計劃和進度，則非澈底瞭解不可。不然便難免不爲部屬所蒙蔽，業務也無開展的希望。當然做長官的，不應當替代部屬做他們分內所應做的事，也不應當過事干涉其部屬，致使部屬沒有機會發展他們的才能。「用人莫疑，疑人莫用」，確是用人的要訣，不過做長官的負有督導部屬服務的責任，如果不明瞭所屬做事的情形，便不能實施督導。所以做長官的，雖不應當替代部屬做事，和過事干涉部屬，但是對於本機關各部份做事的情形仍不能不深切瞭解。做機關長官的，希望業務能夠開展，不致失敗，固然不能不勤於學問。就是從事於其他事業的領袖，欲求事業的成功，也何嘗不應當不致力於學問？至於學問兩字的意義，學是學習，問是請問。古人「學問」並稱，原是表示均重的意思（說見東莊約語）。宇宙間許多事情，學了之後，必須勤於練習，到應用時才能得心應手。譬如：寫字懂得如何寫法之後，如果不天天練習，如何會好？譬如：學珠算，隨你把口訣唸得很順口，如果不天天練習，還是不會熟

的。這就是「拳不離手，曲不離口」。所以孔子說：「學而時習之，不亦樂乎？」然而，求學雖貴有恒，也不可望其速成。所謂「欲速則不達」。這裏孟子有一段很好的譬喻，即是：「宋人有閔其苗之不長而揠之者，芒芒然歸，謂其子曰：今日病矣，予助苗長矣。其子趨而往視之，則苗槁矣」。所以吾人求學，雖然應當養成一種有恒不易的習慣，但是也不可存求速的心理。求速則所知必不澈底，而且容易灰心。心灰，則難免見異思遷。莊子說：「吾生也有涯，而知也無涯，以有涯隨無涯殆矣」。可見宇宙間的事情，決不是吾人所能盡知的，既有吾人所不知的事情，便不能去請問他人，如果遇到不知的事情，不去請問他人，則吾所不知的事情，即永遠不會知道了。就把孫子十三篇做個例子，孫子說：「昔之善戰者，先爲不可勝，以待敵之可勝，不可勝在己，可勝在敵」。倘把這幾句話，當作現代文解釋，試問如何解釋得通？未曾讀過古書的人，看到這個句子，如果不去請問他人，當然也就無法解釋了。所以中庸教人爲學的方法，於「博學之」之後，即繼之以「審問之」。孔子入太廟，要「每事問」。現在一般青年，在求學時期。既不努力求學，以騙取文憑爲惟一目的。等到離開學校，便亦拋開書本，不再求

學問的長進；但以投機要人，找尋後台，認為是做事的不二法門。偶然得到一個位置，便志得意滿，趾高氣揚，以為天下事都易如反掌，其結果未有不失敗的。這就是孫子所謂：「敗兵先戰，而後求勝」。如果再一味追求肉體的物質的虛榮與享樂，不知道：「天將降大任於斯人也，必先苦其心志，勞其筋骨，餓其體膚，空乏其身，窮拂亂其所為，所以動心忍性，增益其所不能，」則每況愈下，勢必身敗名裂，或者竟至家破人亡。現社會這種事例頗多，有為的青年，何苦因一時的虛榮和享樂，而自己毀滅其偉大的前途！

經驗，也可以說是活的學問。吾人讀書，在書本上獲得的知識，這是死的學問。書本上的知識，當然是著書人經驗的記錄，但是和吾人現在所處的時代環境不同，「桔過淮而變枳」，所以雖是前人的經驗，吾人還是不能不研究和選擇。這就是上文所說：「要利用書，而不為書所惑」。書本上的知識，經過吾人研究選擇學以實行之後，便變為我的學問，也就是我的經驗。至於在社會現象裏，日常生活裏，事功經驗裏，由於細心的體會，獲得的知識，當然也是我的學問，亦即是我的經驗，不過這些經驗，是普通的

經驗。最可貴的經驗，必須在最困難的事情中去找尋。吾人能夠多遇到困難的事情，就可以多得到寶貴的經驗，也就是爲將來建立偉大的事功多增加一分力量。吾人不欲建立偉大的事功則已，如欲建立偉大事功，則必須有淵博的學問，豐富的經驗。能忍人所不能忍的困難，方能成人所不能成的大事。所以古人說：「生於憂患，死於安樂」。經驗必須從力行中去找尋，所以大學於格致誠正之後，必先以修身；中庸於學問思辨之後，必殿於篤行。而中庸的：「博學之，審問之，愼思之，明辨之，篤行之。有弗學，學之弗能，弗措也。有弗辨，辨之弗明，弗措也。有弗行，行之弗篤，弗措也。人一能之，已百之。人十能之，已千之。果能此道矣，雖愚必明，雖柔必強」。和大學的：「古之欲明明德於天下者，先治其國。欲治其國者，先齊其家。欲齊其家者，先修其身。欲修其身者，先正其心。欲正其心者，先誠其意。欲誠其意者，先致其知。致知在格物。物格而後知至。知至而后意誠。意誠而后心正。心正而后身修。身修而后家齊。家齊而后治國。國治而后天下平。自天子以至於庶人，壹是，皆以修身爲本。其本亂而末治者，否矣。其所厚者薄，而其所薄者厚，未之有也。」這是古今來獨一無二，最合科學原理的

爲學方法和做事方法。

爲何要物色有才德的人，和他做朋友？和有才德的人做朋友，就是孔子所謂：「無友不如己者」一種積極的作用。因爲朋友有規過勸善和事業上彼此互助的義務。和有才德的人做朋友，可以漸染芝蘭，進步於無形。而且牡丹雖好，全靠綠葉扶持，事業愈大，需要幫助的人必愈多。如果缺乏賢能的幹部，事業的發展必然事倍而功半。因此，現在有句流行的話，便是：「幹部決定一切」。現社會有才能的人雖多，然而也需要在平時豫先物色。至於才德雙全的人，則不但不多，而且苟非彼此相知有素，未必願爲我用，所以更非豫先物色不可。豫先物色有才德的人，和他做朋友，可以在做朋友的時候，瞭解彼此的個性、彼此的長處和缺點。等到共事的時候，才可以收互助合作的效果。不過，我所謂物色有才德的人，和他做朋友，並非即是說凡是才德遜於我者，便可以拒之於千里之外。就用人論，吾人固然應當奉行孔子的教訓：「舉直錯諸枉」，如果就待人論，子張說的最透徹，子張說：「君子尊賢而容衆，嘉善而矜不能。我之大賢與，於人何所不容？我之不賢與，人將拒我，如之何其拒人也？」子張的意思，也是得力於孔子的

語：「汎愛衆，而親仁」。所謂汎愛衆，而親仁，即是親君子而容小人。所謂「舉直錯諸枉，」即是進君子而退小人。吾人如果以待人之道用人，則賢不肖不分，勢必影響事功。如果以用人之道待人，則度量不洪。猶之用人，當用其所長；教人當教其所知。目的不同，方法亦隨之而異。這也是有志於事功的人，所不可不知的。

此外，注意衛生，也是有志於事功的人所不容忽略的。吾人做事，當然全憑精神和體力。精神充足體力強健的人，才可以刻苦耐勞，才可以担當做大事業。而且體力強健的人，猶之一個國家有了強固的國防。國防強固，就不怕外患；體力強健，微生物就不容易侵入，則疾病自然可以減少。減少疾病，就是增加做事的時間，和做事的毅力，一個病夫，決不會有遠大的志願。身體不健康，精神便不能振作，精神不振作，很可能使人發生惰性，使人退化，使人墮落，使人不誠意，使人沒有事業心。任何人可能做到長壽；但是任何人不能免於一死。人的壽命，據生物學家研究，應當活到一百歲以上。吾國古史上稱伏羲活到一百九十四歲，炎帝一百五十五歲，神農一百六十歲，黃帝二百四十歲，堯一百十八歲，舜一百十歲，伊尹一百三十歲；周公一百八十歲，太公一百五十

二種，雖屬傳說，和生物學家的研究，也大致相符。由此可見，現在一般人的死，都是沒有終其天年，都不能算爲「壽終」。如果有志於事功的人，都能長壽，克享天年，可以多做許多事業，造福於人類社會，豈不更大嗎？所以不能的緣故，就是不注意衞生，多所斲喪所致。所以禮記說：「養其身以有爲也」，曾文正公主張：「無論如何煩惱窮苦，總以保養身體爲第一着」。以前高祖困於平城，七日不食；武侯深入不毛，並日而食，倘使沒有過人的精力，如何做得到。

吾國講究衞生，由來已久。孔子所謂：「魚餒而肉敗，不食。色惡，不食。臭惡，不食。失飪，不食。不時，不食」。和莊子的養生篇，都是衞生的道理。漢武帝提倡祀灶，說東廚司命就是灶神，能操縱人的生命。祀灶可以延年，所以不可褻犯灶神。因此人民才不敢把廚房弄髒。這種辦法，固然是迷信，但是食物能比較保持清潔，亦未始不是飲食衞生的第一步。惜乎古時候的人，不是把講究衞生和迷信，混在一起，或者倡長生不老之說；便專心致力於學問和事業，拋開其身體不管。所以關係身體健康和壽命的衞生知識，就不爲人所注意了。現在有志於事功的人，既見多識廣，應該知道注意衞生

，也是做事的首要條件了罷！

至於如何注重衞生，陳果夫氏於民國二十五年曾向中國衞生教育社年會提出了衞生十大原則。這十項原則。就是：一、浴日光；二、暢空氣；三、愼飲食；四、重整潔；五、勤勞動；六、靜休息；七、適環境；八、正思慮；九、調七情；十、節嗜欲。上述十項原則，是最適合於吾國人的需要，而且絕對沒有流弊的。吾人如能適當運用這十項原則，不但身體可以健康，事業容易開展，就是對於整個抗戰建國的前途，也未始沒有幫助。希望有志於事功的人，多多注意，努力實行，則建國的大工程，也就可以加速若干倍了。吾人做事，如果能夠抱定自强不息的精神，注意衞生，先立定自己做事的志願，再盡量充實自己的學問，和經驗，同時物色有才德的人和他做朋友，則遇有機會，當然可能做到自己生命中應有的發展限度之最高頂點，而獲得最後的成功。

第三章　務求先知

孫子於謀攻第三說：「知己知彼，百戰不殆，不知彼而知己，一勝一負，不知彼不

知己每戰必敗」。於地形第十說：「知彼知己，勝乃不殆；知天知地，勝乃可全」。又於用間第十三說：「故明君賢將，所以動而勝人，成功出於衆者，先知也。先知者。不可取於鬼神，不可象於事，不可驗於度，必取於人，知敵之情者也」。

以上是孫子的先知原理。意思是說：能明瞭敵我的情形，或虛實，卽使百戰，也是不會發生危險的；不能明瞭敵情，但能認識自己，交戰起來，必致或勝或敗，勝敗不能預斷；旣不明瞭敵情，又不明瞭自己，交戰起來，必敗無疑。能明瞭敵我的情形，不過不會發生危險而已，必須同時明瞭天時地形的情況，才可以每戰必勝。明君賢將之所以每戰必勝，功勳出於衆人的緣故，就是因爲他能夠先知。這種先知，旣非祈禱鬼神，也非由於臆測，更非根據天文，是完全憑間諜所提供的眞實資料，來明瞭敵情的。

孫子這種先知原理，不但是軍事上所必需，實在是人類社會一切活動所必需的法則。專就成功方面說，要用人，必須先知人；要駕馭人，更須先知人。能知人，才能用其所長，才能駕馭人，不爲人所駕馭。古話說：「人心難測，甚於知天，腹之所藏，何從而顯」諸葛亮英明卓絕，尙且曾誤用馬謖，致失街亭。所以孔子告誡弟子說：「不患人

之不知，患不知人也。』知人最有效的方法，在多和人接觸，不但聽他的談話，還要看他的行爲；不但看他現在，還要察他過去；不但試他待我如何，還要察他待人如何；不但察他個人，還要察他所交的朋友；多方比較，才不致有失。古人觀察人的方法：有從面貌上觀察，有從境遇變遷上觀察，有從生活環境上觀察，有從擇交上觀察，有從待人觀察，現在分別略述於後，以供參考。

從面貌上觀察人，是根據誠於中必形諸外的理論而產生的。這種觀察人的方法，似乎孟子提倡最早。孟子曾說：『存乎人者，莫良於眸子，眸子不能掩其惡。胸中正，則眸子瞭焉；胸中不正，則眸子眊焉。聽其言也，觀其眸子，人焉廋哉！』原來一個人的眼睛，最可以表示一個人的思想和性情。吾人要觀察一個人是善或是惡，單聽他的談話是不夠的，必須同時觀察他眼睛的表情，才可以論斷他究竟是善或是惡。孟子這種觀察人的方法，也許就是現在流行的形相學的起源。

從境遇變遷上觀察人。魏環溪寒松堂集，載有魏文侯問李克擇相故事一則，說：『魏文侯擇相，李克曰：居視其所親，富視其所與，達視其所舉，窮視其所不爲，貧視其

所不取。五者足以定之矣。推此言也，可以取友，可以延師，可以聯姻，可以存士，可以聽言」。原來一個人的性情，往往容易流露於境遇變遷的時候，所以在人境遇變遷時候，也是觀察人的一種機會。

從生活環境上觀察人，似乎孔子提倡最早。孔子說：「視其所以，觀其所由，察其所安，人焉廋哉！人焉廋哉！」意思是說：看了這個人現在所做的事，再看他過去已經做過的事，而且考察他對於現在所做和過去做過的事，心裏安不安。這樣看人，這個人的善惡正邪，那裏還能隱匿呢？

從擇交上觀察人，可以說始於易經：「方以類聚，物以羣分，同類相求，同氣相引」。孟子也曾說過：「近朱者赤，近墨者黑。與善人交，如入芝蘭之室，久而不聞其香，與惡人交，如入鮑魚之肆，久而不聞其臭」。又引鄭人使子濯孺子侵衛的故事，述子濯孺子的話，說：「夫尹公之他，端人也，其取友必端矣」。管子也曾說：「觀其交遊，則其賢不肖可察矣」。所以要知道一個人的品行如何，先看他所交朋友如何，也是一種觀察人的方法。

從待人上觀察，就是根據他對待其他各方面人的情形，來推知這個人是善或是惡。許揭臣體願集曾說：「凡觀人，先觀其平昔之於親戚也，宗族也，鄰里鄉黨也，即其所重者，所忽者，平心而細察之，則其肺肝如見。若至待我而後觀人，晚矣。」

以上所述各種知人的方法，大部份是注重在道德方面，換言之，就是知道一個人的賢不肖而已。此外太公和諸葛武侯也都有他們的知人方法，而且都很謹嚴審愼，所以一則能佐武王定天下，一則能佐劉備定四川而成鼎足之局。太公觀察人的方法，除他的知人八證：「問之以言，以觀其詳。窮之以辭，以觀其變。與之間諜，以觀其誠。明白顯問，以觀其德。使之以財，以觀其廉。試之以色，以觀其貞。告之以難，以觀其勇。醉之以酒，以觀其態」。而外，又曾說：「必見其陽，又見其陰，乃知其心。必知其外，又知其內，乃知其意。必見其疏，又見其親，乃知其情」。諸葛武侯則有七種知人之道，實際卻是秉着太公的知人八證而來的。武侯心書說：「知人之道有七：問之以是非，而觀其志。窮之以詞辯，而觀其變。咨之以計謀，而觀其識。告之以禍難，而觀其勇。醉之以酒，而觀其性。臨之以利，而觀其廉。期之以事，而觀其信」。太公與武侯的知人

方法，吾人很可以多方運用；根據吾人所需要之點，用相同或相反的言辭與事情，予以各種不同方式的試探，當然可以雖不中不遠矣。這種知人的方法，是不限於道德方面，任何事都可以運用這種方法試探的。魏冰叔曾說：「觀人行事，須在大處；觀人立心須在小處。人大節無虧，小失不足復論。而欺世盜名之人，每於輕易忽略處，露出全副心術，合而察之，人無遁情矣」。觀人立心，須在小處，確是至理名言，吾人必須特別注意的。　蔣主席也曾說過：「要從人人能知能覺，而又容易爲人忽略的所在，去尋求發現才是探索祕密的最高方法。」原來顯明的大處，任何人知道注意，知道檢點的。惟有隱而微露的小處，是多數人所不常注意，不會檢點到的。所以吾人正可以在這種所在來探出這個人的心術來。這也就是活用兵法上的「避實攻虛」。

以上所述，都是知彼的理論和方法。孫子就兵法的立場，曾說：「知天知地，勝乃可全」。其實就人事立場說：何嘗不應當如此。所謂「知天」，即是「知道時候」。所謂「知地」，即是「知道環境」。合而言之：「知天知地」，即是「知道當時的環境」。「因爲一個人的言論和行爲，在某種時機，和某種環境之下，不能不作僞，故意說些和

他本意相反的話，或者做些和他志願相反的事，不能達到他某種目的。這種事例，在政治場中，在古時司空見慣，不足為奇的。譬如三國演義上記載劉備投靠曹操的時候，專門在家裏種菜。有一天曹操請劉備去喝酒，談到天下的英雄。曹操說：「天下英雄，惟使君與操耳。」劉備聽到了這句話，竟嚇得把手中的筷落了下來。幸虧當時正在打雷，所以劉備可以把他的驚嚇情形，完全推在那一聲雷上。原來劉備的種菜，本是表示無大志的一種偽裝作用，目的在使曹操看輕他，疏於防範，他才有機會別作企圖。曹操和他喝酒時候所說的話，本是無心而說的，可是劉備竟誤會了曹操是知道了他的作用，所以就嚇得這般模樣。當時曹操見了劉備目前的情形，如果能夠和他過去的情形比較一下，就容易發現他偽裝的祕密，惜乎計不及此，所以才被劉備走脫，造成三分鼎足的局勢。就是民國初年袁世凱稱帝時候，蔡松坡將軍在北京，被袁世凱監視很嚴。倘使不是故意迷戀名妓，散放沉湎酒色的煙幕彈，如何能逃脫袁世凱的監視，造成雲南起義的傑作？這兩段故事，都可以證明，要徹底瞭解一個人，必須同時注意這個人說話和行為時候的環境，才不致發生錯誤。

知人固然不容易，知言更加困難。但是必須知言，才能知人。孔子曾說：「不知言，無以知人也。」所以吾人講求知人，不能不同時講求知言。顏淵曾說：「小人之言有間乎君子者，不可不察也。孔子也不輕信人言，所以說：「始吾於人也，聽其言而信其行；今吾於人也，聽其言而觀其行。」「君子不以言舉人，不以人廢言。」孟子自稱知言他列舉了四種知言的方法，就是：「詖辭知其所蔽，淫辭知其所陷，邪辭知其所離，遁辭知其所窮。」意思是說：說話偏於一邊的，他一定爲某一種思想所蒙蔽。說話多方維護自己主張的，他已經深受了某種信仰的支配。說話強詞奪理，存心文飾的，他已經是不顧眞理了。說話閃爍不定的，他已經是窮於應付了。易經上也有六種類似的指示，就是：「將叛者，其辭慚。中心疑者，其辭枝。吉人之辭寡。躁人之辭多。誣善之人，其辭游。失其守者，其辭屈。」譯成白話文，卽是：「這個人將要有對不起你的事情了，他說話時態度是不自然的。對事沒有澈底認識，主張不堅定的，他的說話是不會簡中有力的。有志向，見識高超的人，說話必不多。性情躁急的人，必健談。誣害善良的，他的說話是游移不定的。立場不穩的，他的說話是不流利的。吾人根據孟子和易經上的

知言方法，也可以靈活應用了。譬如：這個人對於你的交情並不深，忽然，言辭中表示很親熱，也許他對於你要有所企圖了。這個人一再告訴你，他的營業很發達，可惜資金太少，也許他要向你招股，或者請你介紹借款。這個人時常提到要人們和他的關係，當然志在標榜。這個人歡喜把他人的祕密事來報告你，也就保不定把你的祕密事報告他人。未說先笑的，大概是奸險小人。說話時眼睛不向你，而向上下左右看的，如果是他的習慣，這種人必然是很深沉；如果是單對你如此，這是他不願意和你談話，這是一種不誠意的表示。談話中時常疑心旁人的，不能和他共事，因為難保他不疑心你，發生意見。說了一兩句話，忽然停止不說了，也許他在試探你的意見。總之：吾人如果能夠細心注意對方的表情和語氣，再多方挑逗他，使他多說話；同時自己要盡量少說話，言多必失，多少總可以從談話中，獲知些對方的企圖。

至於如何知己，看來似乎容易，其實並不容易。大學說：「身有所忿懥，則不得其正。有所恐懼，則不得其正。有所好樂，則不得其正。有所憂患，則不得其正。心不在焉，視而不見，聽而不聞，食而不知其味」。凡人都免不了有喜怒哀樂愛惡欲的七情，

七情一有動於心，則心爲所蔽，不得其正。心不在焉，自我檢討，當然就不會正確了，所以說：「當局者迷，旁觀者淸」。因此，欲求知己，必先克己。能先克制自己的七情，使吾心如鏡，一塵不染，然後自我檢討，方能正確。孫子於始計第一說：「兵者，國之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。故經之以五事，校之以計，而索其情，一曰道，二曰天，三曰地，四曰將，五曰法。」意思是說：「戰爭是國家的大事，關係着國民的死生，國家的存亡，不可不詳加考察的。所以應當在開戰之前，先檢討自己，是否已經具備這五種條件？再拿下面所述的七計，來和敵人比較，看敵我的實情，究竟誰優，誰劣，就此可以預先推知勝敗了。所謂五事，就是道，天，地，將，法」。孫子的知己方法，除由自我檢討而外，還用和敵人比較的方法。我們看孫子的所謂七計：「主孰有道？將孰有能？天地孰得？法令孰行？兵衆孰强？士卒孰練？賞罰孰明？」這原本是從五事中演變而來，把天地合爲一項，把法來分爲四項能了。單純自我檢討，或許不能正確，根據各項實際情形，彼此比較，自然不容不正確了。這種由於彼此比較而知道的，知己知彼的方法，在事功競爭場所，更爲需要。

最後，孫子對於如何先知一點，特別啓示吾人，必取於人，不可迷信，這也是有志於事功的人，所當奮勉的。吾人能依照孫子先知的原理，參酌古聖先賢知人的方法，善爲運用，則於做事方面，必能收事半功倍之效了。

第四章　保守秘密把握時機

孫子於始計第一說：「攻其無備，出其不意，此兵家之勝，不可先傳也。」於軍形第四說：「善守者藏於九地之下，善攻者動於九天之上，故能自保而全勝也。」於虛實第六說：「出其所不趨，趨其所不意，行千里而不勞者，行於無人之地也；攻而必取者攻其所不守也；守而必固者，守其所不攻也。」同篇又說：「故形兵之極，至於無形，無形，則深間不能窺，智者不能謀。因形而措勝於衆，衆不能知；人皆知我所以勝之形，而莫知吾所以制勝之形。」

以上是孫子的祕密原理，保守祕密和把握時機是有聯帶關係的。前者還是消極的作用，後者才是積極的作用。保守祕密必須把握時機，才能出奇制勝。否則僅能做到使敵

人不能勝我，不能達到戰勝敵人之目的。所以孫子的祕密原理，同時亦含有把握時機的意思在內，吾人看了孫子前面的話，就可以明瞭了。孫子的意思，就是：「攻擊敵人，要攻擊他所不防備的，和他所意想不到的虛隙，這是擅長作戰的良將，所以制勝的要訣。因為戰爭是千變萬化，必須隨機應變，所以不能預先傳授一種死板的方法。擅長保守的，必須守得好像藏於最深的地下一樣，使敵人無從偵探着我的虛實。擅長攻擊的，必須像飛翔在最高的天空一樣，行動祕密而機敏，捉着敵人的虛隙，則迅速進攻，使敵人無從應付。這樣的攻守，便可以保安自己的軍隊，而獲得完全的勝利。敵人料我必然攻擊的所在，我就派遣小部隊虛張聲勢，使敵人誤會我的企圖，把重兵守在那個所在，我却立即另派大批部隊去攻擊他所不注意的另一所在，一舉而粉粹之。我行軍千里之遠，不感覺疲倦和危險，是很迅速的行在敵人抵抗力薄弱，或者沒有敵人的地方。我進攻而能保證必定勝利，是出乎敵人意料之外，很迅速的攻擊敵人沒有設防，或者設防不強固的地方。我防守而能保證必定不失，是守在敵人無論如何攻擊，都是無可奈何的地方。所以擅長作戰的良將，用兵到了神妙的境地，是千萬變化，沒有一定的形相，有形等於

無形，這樣，卽使眼光深刻的間諜，也不能窺知我的虛實，卽使智謀超人的參謀，也無從定勝我的計謀。因敵人的虛實情形，決定戰術，而得勝，部下兵衆是不會知道其理由的；卽使事後，一般人憑着戰蹟，得知我用這樣陣地，這種戰術而致勝；但是爲何採取這種陣地和戰術所以制勝的理由，還是[illegible]道的。

孫子這種祕密原理，不但是戰爭，[illegible]商戰，乃至其他人與人間，事與事間，一切鬥爭獲勝的要訣。先[illegible]，這是獲致勝利的準備工作，必須能運用祕密原理，攻其無備，出其不意，[illegible]能獲得勝利的戰果。生存競爭愈激烈，祕密的保持和時機的把握愈重要，稍一疏忽，競爭者，便可乘機爭先。卽就知彼知己來說：我要知彼，安知彼不亦在想知我，我要知彼知己，達到百戰不殆之目的，安知彼不亦在作此想？因此，吾人對人務求全知，而又必須設法使其不自知，或使其誤知。對己亦務求全明，而又必須設法使其全隱或[illegible]，最低限度，要做到我所知人的多而眞，人所知我的少而僞。古人說：「聖人謀之於陰，故曰神；成之於陽，故曰明。」所以吾人就事功的立場說，必須盡量探知他人的祕密，而又盡量隱藏自己的祕密。所謂「盡量探

知他人的祕密、 並非卽是盡量宣佈他人之祕密。所以要探知他人的祕密、是用作我的計劃我的對策之參考能了。所謂「盡量隱藏自己的祕密、」也不是事事不對人言的意思。所以要隱藏自己的祕密、是把應當隱藏的隱藏，無須隱藏的儘量公開。而且在特殊需要的時候或場所，卽使沒有可以公開的事，也應當酌量情形，擇其無關大體者、宣示一二，藉以取信於人，而免其懷疑。揭子宣會說，謀成於密，敗於洩。三軍之事，莫重於祕。一人之事，不洩於二人。明日所行，不洩於今日。細而推之，愼不間髮。祕於事會恐洩於語言；祕於語言，恐洩於形貌，祕於容貌，恐洩於神情；祕於神情，恐洩於夢寐。有行而隱其端，有用而絕其口。然可言者，亦不妨先露以示信，推誠有素，不祕所以爲祕地也。」在歷史上因稍一不愼，洩露機密，而敗九仞之功的，不可勝數。在盛喜，盛怒，盛醉，和受七情刺激的時候，言語行爲更應當特別留意。因爲在這時候，必有所偏，更容易洩露祕密。各國的革命黨，他們的計劃和活動，都是極端嚴守祕密的。就是

國父領導組織的興中會和同盟會也何嘗不是祕密組織和祕密活動的。後來因二次革命失敗， 國父又領導同志，把民國元年由同盟會改組的國民黨，再改組爲中華革命黨，

回復爲秘密的組織，秘密的活動。而且在中華革命黨的誓詞中，特別增加嚴守秘密一條。中國國民黨繼承中華革命黨的精神，所以才能打倒軍閥，統一中國。蔣主席也曾說過：『黨員必須有嚴守秘密的特性和技能，否則不懂不能作革命黨員而且不能算是一個現時代的人』。古今中外有偉大事功的人，沒有一個不注重保守秘密的，所以沒有一個肯完全說眞話，也沒有一個肯完全顯示他的眞態度。惟其不肯完全說眞話，不肯完全顯示眞態度，別人對他莫測高深，所以能役使人，人不能役使他，而成爲一代的巨人。巨人之所以爲巨人，庸人之所以爲庸人，這也是一大關鍵。素書說：『陰計外泄者敗，』道德經說：『魚不可脫於淵，國之利器，不可以示人。』於此可見保守秘密的重要。所以吾人做事，必先努力養成保守秘密的習慣，就是：可秘則秘之，與人無關者之，不必告人者秘之，一己的嗜惡秘之，一己之長短秘之，將有所作爲，更當秘之，秘而至於無形，才算是盡了保守秘密的能事。

然而要保守秘密，如果純從保守方面想方法有時還是會感覺技窮的，或者仍將爲他人察覺其秘密。所以保守秘密的最妙方法，莫如以僞亂眞。就是孫子於始計第一所謂：

『能而示之不能，用而示之不用，近而示之遠，遠而示之近……。』推而廣之，就是有者無，實若虛，明知而故問之，欲止而故行之，志在積極佯示消極，同其好惡以亂之，故洩祕密以移之。本書第一章所舉張良勸漢高明修棧道暗渡陳倉，和鄧艾暗渡陰平，及第三章所舉劉備種菜，和蔡松坡將軍的嫖妓等故事，可以說都是以僞亂眞的例子。這種以僞亂眞的方法，不但可以達到自己保守祕密之目的，而且可以使人誤知，完成我的企圖，所以有志於事功的人，沒有不多方運用這種方法的。李衞公說：『奇正者，所以致人之虛實也，明乎致人之術，而虛者實之矣。明乎不致於人之術，而在我者常實，在彼者常虛矣。虛實有定形哉！』岳武穆說：『陣而後戰，兵法之常，運用之妙，存乎戰心。』吾人要確保祕密，進而獲致勝利，必須深切領悟李衞公岳武穆的話，方能千變萬化，致人而不致於人，完成我的企圖。

把握時機；就是時機一到，必須把握着，進行我的企圖，勿使錯過這個機會。范蠡說：『從時者，猶救火追亡人也，蹶而趨之，猶恐弗及。』說苑也說：『時乎！時乎！間不及謀，應時之極，間不容息。』這是說時機稍縱卽逝，一逝卽不再來。孟子說：『

雖有智慧，不如乘勢，』勢就是時勢，也就是機會。這是說與其單憑智慧，不如把握時機。原來所謂時機，就是很短促的時間：有目前是機，轉瞬卽非機的；有把握着卽是機，失之卽無機的。所以非有精細的觀察力和敏捷的判斷力不可。一經決定，應當立卽動作。猶豫不決，必致坐失良機。時機的產生，大概都在人、事、物、地、時，五者的轉變處。吾人必須在這些所在，細心觀察，找得合於我所需要的最好時機，而把握之。舉例來說，譬如：越王勾踐初次伐吳，是乘吳王北會諸侯於黃池的時候，當時吳國的精兵都爲吳王帶去了，唯有少數老弱殘兵和吳太子留守，所以勾踐可以大打勝仗，殺死吳太子而迫吳王訂盟。這是勾踐把握着吳王有事於外的機會，也就是把握着上文說『事』所轉變處所產生的時機。民國五年，吾國的敵人—日本，向袁世凱提出二十一條要求，强迫他承認。這是敵人把握着袁世凱妄想稱帝的機會，也就是把握着上文所說『時』的轉變處所產生的時機，時機對於每個人，可以說差不多是均等的。不過要看吾人之是否能找得，能把握能敏捷的運用罷了。能，當然爲吾人的良機。不能，也惟有自責，加倍努力，不應當自嘆沒有時機。而且有種時機，對於有準備有經驗的人，遇到了便成其爲時

機；反之，則時機便不能成立。譬如：我們的敵人向袁世凱提出二十一條要求，就是把握着袁世凱妄想稱帝的機會，然而如果沒有他們的武力爲後盾，袁世凱未必願意簽訂這種喪權辱國爲全國人民所反對的條款的。相反的，當時袁世凱如果能效忠民國，得到全國人民的擁護，有全國人民作後盾，敵人當然也不敢向他提出這二十一條要求了。這就是證明，當時敵人是有準備的，袁世凱是沒有準備的，所以才成爲敵人的時機。孫子所謂：「無恃其不來，恃吾有以待之；無恃其不攻，恃吾有所不可攻也。」就是這個道理。時機，雖則多數是靠吾人自己去找尋的，然而也有可以由吾人創造的。大概庸人是不但不懂把握時機，而且也不懂如何去找尋的。有經驗有魄力的人，是懂得找尋時機和把握時機，但是未必懂得由自己去創造時機。惟有極少數思想敏捷，而且有胆量，有魄力專心致力於事功的人，才懂得由自己去創造時機。這就是所謂：「時勢造英雄，英雄造時勢」。

找尋機會，把握機會，和創造機會，都是不能學不能教的。全在吾人自己平日對人對事，都能精細的觀察，敏捷的判斷，和勇敢的實行；勿因事小而疏於觀察，勿因事大

而猶豫不決。分析比較，當然不厭求詳，事有七八分把握，應即放胆去做，即使發生錯誤，還可以藉精細的觀察，敏捷的判斷，補救於事後。不敢開步走，如何能達到目的地？而且猶豫不決不敢自信，結果必然也不能得到他人的信任，即使役於他人，也就很少升遷的希望，還談得到事功嗎？所以吾人做事，最要緊的，先養成精細的觀察，敏捷的判斷，和勇敢的實行的良好習慣！即使事情小得像選擇衣帽等，也應當如此。良好的習慣養成之後，才談得上找尋時機，把握時機，和創造時機。有找尋時機，把握時機，和創造時機的本領，才能有所建樹。否則，惟有依人作嫁，飄泊一世！

第五章　運用權變

孫子於始計第一說：「兵者，詭道也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之遠，遠而示之近，利而誘之，亂而取之，實而備之，強而避之，怒而撓之，卑而驕之，佚而勞之，親而離之，出其不意，攻其不備，此兵家之勝，不可先傳也。」

以上是孫子的詭變原理。意思是說：兵法是一種詭奇的法術。所以能戰的故意裝成

不能戰的模樣，決心用那種方法的故意裝成不用那種方法，近的故意表示遠的，遠的故意表示近的，犧牲小利取其大利，先擾亂他然後乘機取他，敵人實力充足，我就防備他，敵人兵力强，我就暫避其鋒，激怒他撓亂其理性，卑禮待他使其驕慢，他要佚了，我就用方法疲勞他，他有親信或同盟國，我就用方法離間他，出乎他意料之外，攻擊他不防備的所在，這是兵家制勝的要訣，必須隨機應變，不能豫先傳授的。

孫子所謂詭道、拿到事功競爭場中來應用，就是一種權變。用兵要出奇制勝，必須運用詭道。從事黨務政治工商企業要求成功，免於失敗，也不能不運用權變。我在本書第一章裏已經解釋過了。三略說：「德同勢敵，無以相傾，乃擥英雄之心。與衆同好惡，然後加之以權變。故非計策，無以決嫌定疑。非譎奇，無以破奸息寇。非陰計，無以成功。」可見權變的運用，在事功競爭場中，確是一種必不可少的手段。古今來，軍事家不用說；就是政治家也有許多人是運用這種手段成功的。有人說運用權變，無非是欺詐的行爲，未免違反儒家忠信待人之道。我以爲忠信是待人的正常辦法，權變是待人的應變辦法。處常之時，當然應以忠信待人；處變之時，則不能不行權。權變決不是欺詐

的行爲。否則，孔孟處變之時，爲何也主張用權？原來所謂權變，就是處變之時，權衡輕重，用比較更合理的應變辦法，使仍合乎常道。譬如：男女授受不親，固然是理，如果目睹嫂溺而不援之以手，這是不仁。權衡輕重，當然是救死事大，所以嫂溺援之以手，是權變，同時也是仍合乎禮的。論語上：子路曰：「桓公殺公子糾，召忽死之，管仲不死。」曰：「未仁乎？」子曰：「桓公九合諸侯，不以兵車，管仲之力也。如其仁！如其仁！」子貢曰：「管仲非仁者與？桓公殺公子糾，不能死，又相之。」子曰：「管仲相桓公，霸諸侯，一匡天下，民到于今受其賜！微管仲，吾其被髮左衽矣！豈若匹夫匹婦之爲諒也，自經於溝瀆而莫之知也。」管仲之不死公子糾之難，這是管仲的權變。孔子之稱贊管仲，就是權衡輕重，認爲管仲死公子糾之難，不過是成一己之仁；相桓公，霸諸侯，一匡天下，是天下之民皆被其仁了。所以說：『如其仁！如其仁！』就是湯放桀，武王伐紂，孟子說是『聞誅一夫紂矣，未聞弑君也』。亦何嘗不是權衡輕重，認爲救民事大，所以贊成湯武的權變，而不以爲是臣弑其君。處常之時，待人應以忠信爲主。這就是孔子所謂：『汎愛衆，而親仁』的擴大運用。不如此，不但顯示自己度量不洪，

而且出乎爾者，反乎爾者也，結果必然爲衆人所共棄—但是處變之時，如果不知行權，事業也就難望有偉大的成就，或者竟會因此而失敗。況且就事功立場說：我以「忠信」待人，人亦以忠信待我，則「忠信」的功效才顯。如果我以「忠信」待人，人不以「忠信」待我，結果我必變爲被利用者，而受其損害無疑。原來害人之心，固不應有，而防人之心，則不可無。所以忠信雖是待人的正常辦法，而仍不可沒有待人的應變辦法—權變，爲處變之用。如此，則人以忠信待我，我亦以忠信待人。人如不以忠信待我，我卽以權變應之。孔子不以管仲爲非仁，孟子不以湯武爲弒君，可見如果是爲救國救民和利國惠民的大事，更可置小忠小信於不顧。所以有志於事功的人，祇要自問不是爲自己私人的利益，而是爲國家民族的益利，儘可不必顧到私人的小忠，小信；事業成功，天下後世自然會原諒你的。如果盲從世俗的小忠小信，不知權變，而致事業失敗，就是孔子死而有知，反而也要罵你孺子不是敎呢！在廣大的人羣中間情感往往勝於理智，吾人如有遠大的計劃，當然決非者蠢所能理解，倘顧到小忠小信，不知運用權變，計劃決難實現，事業亦決無成功的希望。所以孫子說：「將軍之事：靜以幽，正以治。能愚士卒之

耳目，使之無知』。老子說：『古之善爲道者，非以明民，將以愚之；民之難治，以其智多。』孔子也說：『民可使由之，不可使知之。』這是吾國聖人的哲理，但是也決非不知權變的人所能做得到的。由此可知：吾人必須講求運用權變，才是事業成功的有效方法。

如何運用權變，這不單是技術問題，我以爲自己應先有靜和正的修養。所謂『靜』就是要沉着鎮定，使別人莫測高深。惟有能『靜』方能深謀遠慮，決定應變的計劃。所謂『正』，就是要端莊自重。『臨之以莊則敬』；『君子不重則不威』；使別人對我，無形中發生敬畏的心理；而且亦惟有能『正』，方能從權處理事情而不致過當。所以靜和正，孫子以爲是將帥應修養的事，老子以爲是政治家應修養的事，孔孟則以爲是修身的基本功夫。能具備靜和正的修養，才談得到運用權變。權變之目的，無非是預防失敗，促使吾人事業的成功。權變之運用，在看事行事，看人行事，千變萬化，隨機應變，不能預先擬定一個方案的。所以孫子說：『此兵家之勝，不可先傳也』。不過吾人就先哲所講求的，關於運用權變的原理，分析而歸納之，亦未嘗不可尋出其運用的方式來。這

種方式，亦不外乎順反原理的恰當運用。就是：一爲反吾人內心之目的而行之的方式。二爲反事實的實在情形而行之的方式。三爲順應對方的某種條件而行之方式。四爲或順或反視駕馭的需要而行之的方式。現在分述這四種方式於後，以供參攷。

第一、反吾人內心之目的而行之。卽周書所謂『將欲敗之，必姑輔之。將欲取之，必姑予之。』道德經所謂：『將欲歙之，必固張之。將欲弱之，必固強之。將欲廢之，必固與之。將欲奪之，必固予之。是謂微明。柔勝剛，弱勝強。魚不可脫於淵，國之利器，不可以示人』。這種方式，是最上乘的權變方法，必須絕對秘密，方能出奇制勝。歷史上運用這種方式而成功的，不可勝數。如湯之伐夏，周之伐商，鄭武公之伐胡，越王勾踐之伐吳，吾人如果細心研究其歷史，可以知道都是這一種方式的應用。不過湯周的計謀，隱而不露，手段更加巧妙，後人知道的較少，鄭越的計謀，比較明顯，手段稍差，後人知道的較多，這是他們的差別。應用這種方式之目的，不在掩蔽自己的企圖，使對方不生懷疑，自己可以充分準備，待時而動。

第二、反事實的實在情形而行之。卽孫子所謂：『兵者詭道也。故能而示之不能，

用而示之不用，近而示之遠，遠而示之近……。」淮南子所謂：『故用兵之道，示之以柔，而迎之以剛；示之以弱，而乘之以強；爲之以歙，而應之以張；將欲西而示之以東，先忤而後合，前冥而後明，若鬼之無迹，若水之無創，故所嚮非所之也』。揭子宣所謂：『克敵之要，非徒以力制，乃以術誤之也。或用我誤法以誤之，或因其自誤而誤之，誤其恃，誤其利，誤其拙，誤其智，亦誤其變，虛挑實取，彼悟而我使誤，彼悟而我能悟。故善用兵者，誤人而不爲人誤。』這都是孫子所謂：『致人而不致於人』的應用，我在本書第四章早已介紹過了。這種方式，古今中外的政治家和軍事家用以致勝的，亦復不少。前年日本軍閥派代表和美國談判和平，表面裝着妥協態度，使美國不做準備，他卻沒有等到談判終了卽出其不意，不宣而戰，襲擊珍珠港。這是一個例證。此外，如班超，散軍於闐，降莎車，呂蒙稱疾退休，襲荊州；，狄青的休士，王守仁的遺書，都是這一種方式的應用。應用這種方式之目的，是在誤人，保守自己的秘密，迅速實現自己的企圖。

第三、順應對方的某種條件而行之。卽孫子所謂：「利而誘之，亂而取之，實而備

之，強而避之，怒而撓之，卑而驕之，佚而勞之，親而離之…。」三略所謂：「敵動伺之，敵近備之，敵強下之，敵佚去之，敵陵待之，敵暴綏之，敵悖義之，敵睦攜之，順舉挫之，因勢破之，放言過之，四網羅之。」這種方式，歷史上也有很多人應用過。舉例來說：李牧縱畜牧誘匈奴。晉人執宛春以怒楚。越王勾踐臣於吳，服賤役。秦間廉頗於趙。漢間范增於楚。春秋時秦晉會師伐鄭，燭之武說秦伯退師。第一次世界大戰，德意聯盟攻協約國，英法施反間，使意國脫離聯盟。這些都是明顯的例證。吾人就中外歷史細心研討，必能發現許多關於這類的事例。應用這種方式之目的，是在謀自己的不失敗，和加強對方的失敗成分，等候時機一到，爭取勝利。

第四、或順或反，視駕馭的需要而行之。即三略所謂：「軍國之要，察衆心，施百務：危者安之，懼者歡之，叛者還之，冤者原之，訴者察之，卑者貴之，強者抑之，敵者殘之，貪者豐之，欲者使之，畏者隱之，謀者近之，讒者覆之，毀者復之，反者廢之，橫者挫之，滿者損之，歸者招之，服者活之，降者脫之」。以上都是治人和駕馭人的權變方法。孫子於九變第八所謂：「將有五危，必死可殺，必生可擄，忿速可侮，廉潔

可辱，愛民可煩」。和太公在其論將篇中，所謂十過之將的伐法：「勇而輕死者可暴也，急而心速者可久也，貪而好利者可賂也，仁而不忍人者可勞也，智而心怯者可窘也，信而喜信人者可誑也，廉潔而不愛人者可侮也，智而心緩者可襲也，剛毅而自用者可事也，懦而喜任人者可欺也。」雖是論將，實際也都是對付人的權變方法，應用這種方式之目的，是在策自己的安全，使對方有形無形中聽我的支配。

上述四種運用權變的方式，是古今中外的偉大領袖們，用以建立偉大事功的祕訣。吾人如能神而明之，善為運用，則於事功前途，自可收事半功倍之效。不過做事不久，證驗欠缺的人，倘使自己準備沒有充分，對人觀察沒有正確，但知運用權變，即使可以投機於一時，還是不會持久的。猶之軍隊作戰，必須先充實自己的實力，立於不敗之地，然後運用詭道以制勝。所以孫子用兵，必待「計利而聽」之後，「乃為之勢以佐其外」。下列幾種權變，乃是初做事的人，所應當首先懂得的：

一、應有一種度量，肯作必要時的讓步。

二、應有一種涵養，能抑止傷人感情的表示。

三、應有充分的禮貌，愉快的精神，和誠懇的態度。

四、應有喜怒不形於色的忍耐功夫。

五、應有能取悅於人的談話技術。

六、應有使人不討厭的應付方法。

能懂得上述六種的權變，才算是走進了權變之門。

第六章　幹部政策

孫子於行軍第九說：「卒未親附而罰之，則不服，不服則難用。卒已親附，而罰不行，則不可用。故令之以文，齊之以武，是謂必取。令素行以教其民，則民服；令不素行以教其民，則民不服；令素行與衆相得也。」又於地形第十說：「視卒如嬰兒，故可與之赴深谿；視卒如愛子，故可與之俱死。厚而不能使，愛而不能令，亂而不能治，譬若驕子，不可用也。」

以上是孫子的統御原理。意思是說：將帥對於士卒恩信未施，還沒有十分信賴，如

果施以刑罰，士卒是不會心服的。不心服的士卒，是不會願意爲我用的。將帥對於士卒已施恩信，有相當信賴，而將帥爲姑息的緣故，應施刑罰而不施，則士卒必然驕慢，是不可以用的。所以對待部下，必須本於仁慈恩賞去命令指揮他們，而以紀律威罰去齊一整飭他們。這樣，則士卒才可以親附，不敢違犯，戰則必勝。法令素行去教人民，人民是服從的；法令不素行去教人民，人民是不會服從的。所謂法令素行，就是將帥和人民都能一致奉行法令。看待士卒彷彿像自己的嬰兒一樣，可以和他同去跳入很深的山谿；看待士卒彷彿像自己的愛子一樣，可以和他同去拚死。生則同生，死則同死，決不會逃避或投降的。如果厚待士卒而不能役使他，愛撫士卒而不能號令他，甚至士卒不守軍紀而不能制裁他，那譬如放任慣的驕子一樣，是不可以用的。

孫子這種統御原理，應用到做事方面來，便是幹部政策。有許多偉大人物，他們事業的成功，固然多半是由於本人的努力，然而幹部選擇待人，駕馭有方，亦未始不是其重要原因之一。假使個人單槍匹馬，沒有幹部幫助，即使雄才大略，才智兼人，其成就[illegible]秦穆公之[illegible]有孟明，子桑，漢高祖之

稱帝，有蕭何，張良韓信，陳平，劉備之稱帝，有諸葛亮，關羽，張飛，趙雲，禹有益，湯有伊尹，文武有姜尙，闔廬有伍員，勾踐有文種，范蠡，唐太宗有房玄齡，杜如晦；洪秀全有石達開，李秀成，楊秀淸；曾國藩有李鴻章，左宗棠，彭玉麟；——所以都能有所建樹。倘使他們沒有這般幹部，或者缺其一二，則其成敗就未可預料了。原來天下的學問，決不是一個人的才智所能完全知道的，天下的事業，也不是一個人的能力所能單獨辦完的。所以必須要選擇各種不同能力的人做幹部，辦理各種不同性質的事務，才能建立偉大的事功，流芳百世，揚名千古，這就是俗語所謂：「牡丹雖好，全靠綠葉扶持」，「獨木不成林」「衆擎易擧」。有志於事功的人，宜如何重視幹部！

幹部政策，包括三個步驟：第一、選擇幹部；第二、任用幹部；第三、駕馭幹部。選擇幹部的先決條件，在知人。太公曾說：「夫外貌不與中情相應者十五：有賢而不肖者，有溫良而爲盜者，有貌恭敬而心慢者，有外廉謹而內無至誠者，有精精而無情者，有湛湛而無誠者，有好謀而無決者，有悾悾而不信者，有恍恍惚惚而反忠實者，有詭激而有功效者，有外勇而內怯者，有肅肅而反易人者，有嗃嗃而反靜慤者，有勢虛形劣而

外出無所不至，無所不達者」。人的外貌既多不和中情相適應，所以選擇幹部，必須多方考察，懂得知人的方法，才不致有失。關於知人的方法，本書第三章已經有專篇討論，不再多述。

任用幹部，必須容其所短，用其所長。以彼之長，補我之短。陸宜公曾說：「人之才行，自昔罕全，苟有所長，必有所短，錄長補短，天下無不用之人；責短舍長，天下無不棄之士」。所以吾人選用幹部，如能先知人的所長和所短，然後用其所長，容其所短，則幹部就不勝其用了。不過用人，與其用比較自己能力薄弱之輩，不如用比較自己能力高强之輩。因爲幹部的能力愈强，幫助我的力量也愈大，幹部的成功，就是自己的成功。這就是孫子所謂：「用師者王，用友者霸」。所以賢明的事業家，是絕不妒忌才能的。湯之於伊尹，文武之於姜尚，桓公之於管仲，劉備之於諸葛亮，都是顯明的例證。一個有用人權的人，所以樂用不如己者，考其原因，大概不外：（一）欲使人對他搖尾乞憐如同奴僕，而他可以故顯尊大。（二）深怕無法駕馭　所以不敢用勝己者。（三）自以爲有恃而無恐，無需他人幫助。倘使因爲第一種原因，則幼稚萬分。倘使因爲第二種

原因，不從積極方面想法補救，而從消極方面放棄良才，亦不足與言大事。倘使因爲第三種原因，予志自雄，不用良才，則歷史上如桀，紂，智伯，項羽等，沒有一人倖免於滅亡。就是吾人的殷鑑。這就是黃石公所謂：『孤莫孤於自恃』。同時，幹部不用則已，用則必須信任。倘信人不堅，亦難望獲得其最大的忠誠與效率。原來『自信者，不疑人，人亦信之。自疑者，不信人，人亦疑之』。所以要用幹部，必須如張江陵所說：『欲用一人，須愼之於始，務求相應。既得其人，則信而任之，如魏文侯之用樂羊，雖謗書盈篋，不爲所動。』才算是用人不疑。而且選用定了高級幹部之後，則對於中級幹部和下級幹部的選擇，儘可交由他們去負責，不必再加顧問，至少可以不必過事干預。一則是對於高級幹部應有的信任表示，二則使自己有更多的精力和時間，去從事其他的事情。孔叢子曾記孔子答衞君問的一段史事說：『昔者舜臣堯，官才任士，堯一從之。左右曰：人君用士，當自任耳目。而取信於人，無奈不可乎？堯曰：吾之舉舜，耳目之矣，今舜所舉人，吾又耳目之，是則耳目人，終無已已也』。這是用人不疑的又一解釋，爲賢明的事業家所當效法的。孫子所謂：『將能而君不御者勝，』也何嘗不是啓示吾人

，應當「用人不疑」？不過對於重大政策的決定，必須完全由自己作主。事前不妨廣徵衆意，藉收集思廣益之效，到最後決定，應當取決於已。這就是太公對武王說的：「不能獨斷，以人言斷者，殃也。」對左右當近的人，尤當特別注意！

駕馭幹部是幹部政策的第三個步驟，也是一個最難恰到好處的步驟；其要訣，當然不外乎恩賞威罰的巧妙運用。誰都知道，恩威應當並用，賞罰應當嚴明，但是真正能把握這個要訣，運用得當的，却沒有幾人。就原則說，當然用威罰不如用恩賞，威罰是消極的，恩賞是積極的。威罰的作用，在使人知所畏，最大限度僅能避免自己事業的失敗。恩賞的作用，在使人有所感，自願效力，可以促使事業的成功。但是施恩過份，流為婦人女子的慈愛，容易養成部下的驕態，驕則不能用了。所以孫子說：「視卒如嬰兒，故可與之赴深谿。視卒如愛子，故不與之俱死。愛而不能令，厚而不能使，亂而不能治，譬如驕子不可用也。」因此威罰雖是消極的作用，然欲駕馭部下，使其就範，仍不能偏廢。所以說：「恩威應當並用，賞罰應當嚴明。」不過在普通情形之下：應當先恩賞而後威罰，使人有所感而知所畏。陸宣公曾說：「惠而罔威則不畏，威而罔惠則不懷」

。就是這個道理。也就是孫子所謂：『卒未親附而罰之則不服，不服則難用；卒已親附而罰不行，則不可用』。而且與其多用威罰，不如多用恩賞。因爲多用威罰，易流於刻薄寡恩，其結果必致衆叛親離。這就是黃石公所謂：『繩人以刑者散』；『小怨不赦，則大怨必生』；『罰不甘心者叛』。至於賞罰有可疑的時候，亦應賞宜從重，罰宜從輕。這不但合乎古道，就是書經所謂：『罪疑惟輕，功疑惟重』。而且也未嘗不是籠絡人心之一法。如果在特殊情形之下，或者本人威望尙不能服衆，或者部下份子龐雜，良莠不齊，則必須先示之以威，而後結之以恩。所以孫武操兵，先斬吳王兩寵姬；司馬穰苴新爲齊將，先斬莊賈；戚繼光訓練新兵，主張：『先以異出常情之威壓之，使就我彀中，而後繼之以重恩，收其心，結之以至誠』。他說：『若愛先玩於前，而後繼之以威，則怨叢而恩不結矣』。原來無威不可以役人，無恩不可以服人。先施以威是權變之計，威信既立，則指揮自如身之使臂，臂之使指，可以靈活而迅速了。

以上是說恩賞威罰的先後次序，至於賞罰的運用：武王問太公曰：『將何以爲威？何以爲明，何以爲禁止而令行』？太公答以『將以誅大，爲威；以賞小，爲明；以罰審

，爲禁止而令行。故殺一人而三軍震者，殺之；賞一人而萬民悅者，賞之。殺貴大，賞貴小，殺及當路貴重之人，是刑上極也；賞及牛豎馬洗廄養之徒，是賞下通也。刑上極，賞下通，是將威之所行也。」韓非子說：「明君之行賞也，曖乎如時雨，百姓利其澤；其行罰也，畏乎如雷霆，神聖不能解。故明君無偷賞，無赦罰。賞偷，則功臣墮其業；罰赦，則奸臣易其非。是故，誠有功，則雖疏賤必賞；誠有過，則雖近愛必誅。疏賤必賞，近愛必誅，則疏賤者不怠，而近愛者不驕也」。陸宣公亦說：「行罰先貴近，而後卑遠，則令不犯；行賞先卑遠，而後貴近，則功不遺。」實際都不外是　蔣主席所說：「賞自下起，罰從上起，」八個字的指示。賞，所以鼓勵幹部的榮譽心，故當公開行之。罰所以激發幹部的羞恥心，故非不得已，與其公開，不如祕密。三略所謂：「以賞爲表，以罰爲裏」，就是這個用意。因爲任何人都有自尊心，倘使公開處罰，勢必影響其自尊心，當時雖敢怒而不敢言，結果必然貌合而神離，形焉而不誠。祕密懲罰，才可以激發其羞恥心，使其知所恥而有所感，以服其心。但是過失如果重大，不予公開處罰，難免不爲他人效尤，則必須公開處罰，而且必須罰必嚴。所以吾人判斷部下的過失，第一

應當考察其動機，第二應當注意其流弊，而定處罰的輕重，和應否公開或祕密，才是執行處罰的最妥善的辦法。

得馭幹部的要訣，雖不外乎恩賞威罰的巧妙運用。然而如果不出於至誠，則雖多賞多罰亦不能使幹部心服。孫子說：『數賞者，窘也；數罰者，困也。』這兩句話的原意，雖是說明數賞和數罰，是軍隊窘困的現象，但是同時也說明了把賞罰當手段來用，也有窘困的時候。太公曾說：『凡用賞者貴信，用罰者貴必。賞信罰必，於耳目之所聞見，則所不聞見者，莫不陰化矣。夫誠暢於天地，通於神明，而况於人乎！』所以戚繼光治兵，主張：『烏合之衆，上下不親，非有賞罰，孫武不能以爲將。夫賞不專在金帛之惠，罰不專在斧鉞之威。有賞千金而不勸者，有費數金而感挾纊者；有賞一人而萬人喜者，有斷於前而不畏於後者；有言語之威，畏如刀鋸，罰只數人，而萬人知懼者；此蓋有機。機何物也？情也。理與於心，情通於理，賞之以衆情所喜，罰之以衆情所惡，或申明曉諭，耳提面命，務使人人知其所以賞與罰之故。感心發而玩心消，畏心生則怒心止。』曾國藩治兵，主張：『用恩莫如用仁，用威莫如用禮。仁者所謂欲立立人，欲達

遂人是也。待幷兵如待子弟之心，常望其發達，望其成立，則人知恩矣。禮所謂無衆寡，無大小，無敢慢，泰而不驕也；正其衣冠，尊其瞻視，儼無人望而畏之，威而不猛也；持之以敬，臨之以莊，無形無聲之際，常有凜然難犯之象，人知威矣。」戚氏所謂通情，就是發乎天性，出乎至誠。曾氏所謂用仁和用禮，仁則本乎大公，出乎至誠；禮則誠於中而形於外。兩氏的主張，約而言之，都不外乎誠的作用。所以惟誠，才可以施無賞之恩，立無罰之威；亦惟誠，才可以收恩賞威罰的最大效果，而毫無流弊。就是孫子所說：「故令之以文」，亦何嘗不是本於仁慈出乎至誠去駕馭幹部的另一種說法？

駕馭幹部，能本於仁慈，出乎至誠，自然視卒如愛子。諸葛武侯所謂：「古之善將者，養人如養己子，有難則以身先之，有功則以身後之，死者哀而葬之，傷者泣而撫之，飢者捨食而食之，寒者解衣而衣之，智者進而祿之，勇者賞而勸之，……」和吳起的「與士卒最下者同衣食，臥不設席，行不騎乘，親裹贏糧，與士卒分勞苦，卒有病疽者，起爲吮之。」史可法的「士不飲，不先食，未受衣，不先御。……行不張蓋，食不盡味，夏不衣葛，冬不衣裘，寢不解衣，……」都能不待思考而自然照做了。如此，則幹

部之愛戴上司，當然亦必如子弟之愛其父兄。如何會不願效其忠誠呢？所以說：對於幹部，雖不能不有恩賞威罰，然而必須本之以誠 才能發生恩賞威罰的積極效用。

第七章 善用組織

孫子於兵勢第五說：「凡治衆如治寡，分數是也。鬥衆如鬥寡，形名是也。」同篇又說：「紛紛紜紜鬥亂，而不可亂也。渾渾沌沌形圓，而不可敗也。」

以上是孫子的組織原理。意思是說：統率大部隊，恰如統率小部隊一樣的容易，這是由於編制適當。和大軍交戰好比和小軍交戰一樣的輕鬆，這是由於指揮適當。表面看來，我們的隊伍，好象很亂，實際因爲有適當的組織，是決不會亂的。表面看來，我們的隊形，好像很雜，實際因爲有適當的指揮，是決不會敗的。

孫子這種組織原理，不但是軍隊用以制勝的條件，也是黨政機關和各種工商企業完成事功之不可缺的要素。原來工作的力量，雖出之於個人，而集之於組織。個人的力量經過組織之後，便成爲一種新的力量，這種新的力量，是比較各個人力量的總和更大。

所以有志於事功的人，沒有不重視組織的。孫子所謂：「治衆如治寡，分數是也，」這是必須要有了適當的組織，才可以達「治衆如治寡」之目的。並非任何隨便的組織，都可以達「治衆如治寡」之目的。而且組織必須要達「治衆如治寡」之目的，才能收「鬥衆如鬥寡」，「紛紛紜紜鬥亂，而不可亂也，渾渾沌沌形圓，而不可敗也。」的效果。即就此次世界大戰各國的動員情形來看，便是一個很明顯的例證。英美俄三大盟友，和德意日三大敵人，他們的動員工作都比吾國做得迅速而徹底。吾國的動員工作，何嘗沒有組織，然而不但沒有做得徹底，並且遲緩萬分。這就是因為他們的組織是適當的，吾國的組織是臨時抱佛脚而成立，不適當的；在平時還不容易看出來，一到要運用的時候，便無法掩飾了。所以蔣主席在峨嵋訓練的時候，早就大聲疾呼要大家注意組織，甚至說：「現在中國為什麼會被人家欺侮壓迫呢？就是沒有組織。如果再不設法加緊將全國國民和所有一切事業組織統制起來，就要亡國滅種了。」記得蔣百里先生於所著全民戰爭論中曾經提及德國的動員工作。大意是說：德政府需要動員若干人，只要把一張通知書由郵局通知這般人，告訴他們於某日某時在某處集合，這般人便可準時到達，決無延誤不

到的。這就可以見到個國人組織力量的强大。如果沒有完善的組織，如何能做得到呢？由此看來必須要有適當的組織，指揮才能便利，才能以節制緊，一切動作才能敏捷。上面所引證的，雖是指動員工作，其實各種事業，何嘗不都應當如此呢？

組織如何算爲適當呢？第一當然應視組織的性質，和組織的規模而定。不過，任何組織，其直的系統必須明確，其橫的連繫必須密切。所謂直的系統，即指由上而下層層節制的統屬關係，必須此種關係明確，然後組織才能運用靈活，有如身之使臂，臂之使指。所謂橫的連繫，即指整個組織之各部份，彼此休戚相關，動作協調的連帶關係，必須此種關係密切，然後組織的各部份，才能調整而互助合作，使整個組織發生最大的效能。一個組織所具備之直的系統和橫的連繫愈明確密切，則愈鞏固靈活，愈合理有效，亦即愈爲有機體化之科學的組織。任何組織，規模小的至少必須具備總務和執行或是業務，兩個部份，而把計劃，監察，和考核，由其組織的領袖自己担任。規模大的，則於二者之外，把計劃，監察，和考核都成爲獨立的部份。爲確立並健全人事和會計制度起見，也有在總務部份中把人事和會計兩種事務，劃出來成爲兩個獨立的部份。執行或是

業務部份，是組織的重心，例如：政府機關的民，財，建，教，等工作；工商企業的產，製，運，銷，等工作，黨部的組織，訓練，宣傳等工作。總務部份，包括：文書，會計，財務，人事，庶務等工作。計劃部份為：調查，統計，研究，設計等工作。監核部份為監察，考核，審查，稽核等工作。以上各部份所轄的各種工作，或是分配給若干個機構，或是分配給若干個人，應視這個組織的規模如何而定。又其應如何統繫如何分立也當視實際的需要而定。但是無論如何必須使這些部份和機構，在一個組織中間，都各具有其特殊的個性和功能，都分別賦予相當性質的權力和職責；而且每一部份和機構，對上只能隸於一個上級而向其負責，對下所轄的單位，也不能過多。規模較大的組織，因為各部份機構是各有專責的，彼此之間往往不能相互連繫，容易發生分工而不能合作的弊病，所以必要有工作會報，以便溝通各方面的聲氣，而取得彼此間的連繫。這樣的組織，才能算為適當的組織。

現在民智漸開，世界潮流已都趨向民主。所以組織採取民主集權的制度，是迎合世界潮流，最進步的組織。所謂民主集權制，便是組織份子對於各部份的負責人都有選舉

權和談選舉權；對於各種的規章，都有創制權和複決權；而以組織的全體大會或代表大會為最高權力機關；這是民主。但是各部份的負責人既經選定，下級必須絕對服從上級的指導監督；各種的規章既經決議訂定，全體份子必須絕對遵照規章辦事；這是集權。上級指導失當，或有過失，組織份子或下級可以向上級提出意見或抗議；答覆不能滿意，或情節重大者，可以向監察或人事部份提出抗議，或逕向全體大會或代表大會提出彈劾；這又是民主。但是在是非未判定前，仍須服從其指導。少數必須服從多數，不願服從者，應自動退出組織，或逕予除名處分；這又是集權。如果是政府機關或公司性質的組織，其各種規章和各級負責人的產生，都另有規定辦法的，也可以運用小組會議的辦法。把整個組織的業務計劃草案，交由各小組先行研究，盡量補充，儘量修正，然後由組織的總負責人作最後的決定；經過相當時期，再交各小組檢討其成效，如有錯誤，應即計劃改進。如此，可以促使全體份子注意整個組織的業務。人事進退和獎懲，應有詳細明確的規定，即使已有一般的規定，必要時可因地制宜因人制宜另擬細則，以為補充；這種細則，必須先交各小組詳加研究，認可多費口舌說服他們，使他們自願同意，然

後核定。如此，則全體份子都可以深切明瞭各種人事規章的內容，積極方面才能減少違犯規章行為的發生，消極方面即有違犯規章的行為，主管部份可以依法予以懲處，不致有不服的表示。業務計劃的決定和檢討，人員的進退和獎懲，盡量符合全體份子的意見，或遵照全體份子同意的規章辦理，這也就是民主。各部份份子和下級必須絕對服從其主管負責人和上級的指揮，全體份子必須遵守紀律，和少數人必須服從多數人的決議，這也就是集權，下級對於上級的指導或措施認為失當時，可以向再上級或總負責人提出抗議或意見，這也就是民主。但是在層峯沒有新的指示之前，仍須服從其指導，這也就是集權。此外關於財務收支，即使另有監督的機構，也要盡量使全體份子瞭解其內容。能做到上述幾點，雖不能達到真正民主集權制之目的，亦可避免偏袒不公的批評，而獲得同仁的心服和擁戴。

以上是就一般的組織而言，古今來有志於事功的偉大人物，當他決心從事於事功活動的時候，而且還有特殊的組織，以擴大他的活動力量。譬如　國父發動國民革命，即先組織同盟會；列寧謀推翻帝俄皇室，必先組織共產黨；明末有志之士謀推翻滿清政府

，必組織祕密會黨，就是現在一切的社會團體所以能保持相當勢力，也何嘗不是靠有嚴密的組織。希特勒之能獨霸德意志，是靠有國社黨；莫索里尼之能奪取意大利政權，是先成立了黑衫黨，推而至於古今中外所有成功的偉大領袖，尤其是政治上的領袖，可以說沒有一人沒有組織的。所不同者：古時有人行而不知，有人知而不言，或行而不言；現在則多數爲公開的組織，但亦有祕密的組織，或用其他公開團體爲掩護的組織。世界愈前進，人與人的競爭愈激烈，組織對於一個領袖和一件事業的成功，也愈見重要。所以有志於事功的人，有的自己發動組織一個團體，標明某種主張，聯合同志共同活動，而自己於無形或有形中處於領導地位；有的參加現存的組織，團體成功，自己便也成功。

第八章　冒險奮鬥

孫子於九地第十一說：『兵士甚陷則不懼，無所往則固，入深則拘，不得已則鬥。』同篇又說：『故兵之情：圍則禦，不則已則鬥，過則從。……投之亡地然後存，陷之死地後生，夫衆陷於害，然後能爲勝敗。』

以上是孫子的戰鬥心理。意思是說：兵士當陷於重圍時，由於死裏求生的念望很切，則恐怖的心自然就沒有了；覺得已經不能逃走時，則鬥志自然堅固；入敵地已深，則舉目皆敵，精神上受了拘束，自然專心趨於一致；到了不得已，陷於死地時，則自然盡力於戰鬥。所以兵士一般的性情：被圍時，則盡以抵抗；不得已時，則盡力戰鬥；危機迫切時，則依長官命令而動作。……你把他們投於滅亡之地時，則他們必出於苦鬥，常可保全軍隊，你把他們陷於必死之地時，則他們也必出於窮戰，常可得到生路。總之：士卒陷於生命危險之地，則其心情 然可以奮鬥到底，因此倒可能獲致勝利的戰果。

孫子這種必死則生，幸生則死的戰鬥心理，實在是任何偉大事業成功的必要條件。一個普通的人，但求能夠生活過去，也許可以憑他的智慧，隨機應變，避免困難。如果準備做一番大事業，成爲造福社會，揚名後世的偉大人物，則必須經過種種的危險和困難；而且環境愈危難，成功的效果便愈大。孟子曾說：「天將降大任於是人也，必先苦其心志，勞其筋骨，餓其體膚，空乏其身，窮拂亂其所爲，所以動心忍性，增益其所不能。」原來孫子和孟子都是充分瞭解人類心理的。畏難苟安是人類的一般現象，所以士

兵作戰，非到危機迫切時，是不能希望他們藉力戰鬥的。個人也非要自己經歷過種種危險和困難，能夠自信心堅定，努力奮鬥，才能有偉大的成就。而且人類心理，逢到極危難的時機，還有一種不可思議的力量。我們不是時常看到，每逢火災，有許多弱小的人，可以背着比他體重，在平時所背不動的一件東西，或是一個人，從危險的所在逃出來。相反的，一個很強健的人，在受了催眠術之後，他竟不可能從椅中站立起來。這兩種不同的能力表現，完全由於心靈的驅使，固然是肌肉的行動，但是從這種表現，我們可以知道一種事業的成功，思想和心理態度的決定力，關係如何的重大呢！所以吾人做事，要有偉大的成功，必須也要抱定必死則生，冒險奮鬥的大無畏的精神。宗旨決定之後，就該全力向前，百折不撓，衝破一切危險困難，絕不回頭，也不中止，事業才能成功。沒有決斷的人，畏首畏尾，考慮再三，卽使決定做了，依舊還要預留退步，遇有困難發生，便向後退，結果必然一事無成。當然事情要鄭重考慮的，但是決不可遲疑寡斷。考慮應當敏捷而切實，否則便會坐失時機。宗旨一經決定，絕對不容變更，不然意志就無法堅定。危難厄運，在有大志的人看來，是很平常的事情，能堅定自己的意志，發揮

自己强毅的勇氣，奮鬥到底，成功就在吾人的眼前。曾國藩曾說：「精神愈用而愈出，不可因身體素弱，過於保惜。智慧愈苦而愈明，不可因境遇偶拂，遽爾摧阻」。曾氏的話，可以和前面孟子的話相發明，這裏是成功人的經驗話　吾人翻開中外偉人的成功史來看，不都是身經十百次的危難厄運，堅持過一般人所認爲絕無希望的時期，再衝破最後關頭，才成功的嗎？遠者如文王的周易，演於被拘的時候；孔子的春秋，作於厄運的時候；左邱明的國語，成於失明之後；孫臏之成名，已經是刑餘之人。郭子儀之單騎入回紇營，諸葛亮之孤城奏琴，在外人看來，都未免以生命爲兒戲；其實，在當事人看來，這是不得已，而且也是必要的行爲。近者如　國父之從事革命，先經十次的失敗，才有辛亥年的成功；先烈陳英士先生謀上海獨立，曾置身赴敵方的製造局；　蔣主席聞　國父在廣州蒙難，即趕去赴難；倘使沒有堅定的意志，强毅的勇氣，如何能做得到？其在外國，史丹林也是先被捕六次，監禁八年，才有現在的成功；甘地之所以能成爲東方的精神領袖，也是常常被捕入獄，但是他帶着紡機，無論如何壓迫，威脅，決不放棄他的理想和工作，有時甚至常以絕食求達其目的，以感化其廣大的羣衆和仇敵。甘地曾說：「

我願冒千種暴力之危險，絕不願……實在奮鬥與危險之道路，就是成功之道路。此路爲把聖經譯成德文，是在瓦特堡幽囚的時候，魯濱遜飄流記也是在監獄中寫成的。由此可知：危難厄運實在不但不能算是吾人成功的阻力，而且可以促使吾人成功，達到人上人的極峯。不過任何人都免不了有惰性，所以說：「惡勞好逸，人之常情」，吾人如果要有所成就，不甘做一個生無益於時，死無聞於後的庸人，第一就應當和惰性鬥爭，克制惰性。有惰性的人，決不願奮鬥的，當然而談不到冒險。所以克制惰性，也是吾人準備做事的首要條件。克制惰性的方法，不外乎「勉强」二字。懶於早起的，勉强早起。懶於讀書的，勉强讀書。懶於應酬的，勉强應酬。推而至於，對於任何事物，一發覺自己有惰性的傾向，立即用勉强工夫去克制他。行之既久，勉强成爲自然，惰性自能退避三舍。少一分惰性，便是多增加一分勇氣。事業遇到具有充分困難和危險性的時候，也就是生死存亡的緊要關頭，才可以迅速決斷，是否應當冒險，和何時應當冒險。當然，冒險必須求得冒險的代價，不可盲從，否則就是無謂的犧牲。所以決斷不但應當迅速，尤其應當確地衡量彼己。不過計策萬全，是自古少有的，能有六七分的把握，也可以

冒險作孤注的一擲了。胡林翼曾說：『冒險二字，勢不能免，小心之過，則近於葸。語不云乎，不入虎穴，焉得虎子？』又說：『古今戰陣之事，其成事皆天也，其敗事皆人也，兵事怕不得許多，算到五六分，便須放膽放手，本無萬全之策也』，胡氏的話，雖是論用兵，其實在事功競爭場上，任何事何嘗不都應當如此呢？所以吾人做事，必須視事業如生命，寧可把自己的生命附屬於事業上，不可把自己的事業附屬於生命上，不怕危難厄運，抱定宗旨，冒險奮鬥，才可以有偉大的成功！

第九章　結論

以前八章，除第一章導言之外，第二章先立於不敗之地，第三章務求先知，這是做事所應當準備的方法。準備愈充分，事業的成功愈有把握。第四章保守祕密把握時機，第五章運用權變，這是開始做事，和在做事過程中，所應當瞭解的對人和對事的策略。必須深切瞭解，適當運用，事業才能開展。第六章幹部政策，第七章善用組織，和第八章冒險奮鬥，這是從事於偉大事功的人，所應當具備的知能和精神。必須充分具備這種

知能和精神，始終不懈，才可以建立偉大的事功，達到人上人的標準！

根據個人二十年做事的經驗，和研究觀察古今人之所以成功和失敗的原因，吾人認爲：第一，天才和聰明是絕對不可靠的。倘使自恃天才而不學，不努力奮鬥，結果必然不會有所成就的。這是可以從古今來所有成功的人，他們都是從好學和不怕任何危險困難，努力奮鬥才能有所成就的事實來證明。略有聰明的人，利害的觀察比較常人清楚，所以往往喜歡走捷徑，希望速成，不願冒險犯難，因此，聰明反被聰明誤，結果，也就不會有偉大的成就了。而且聰明的人，不但意志不定，時常見異思遷，就是對人也是疑惑不定，不能信任到底。不能信任人的，當然人也不會信任他。一個人沒有了信用，自然也談不到事功。不過自信有相當天才和聰明的人，倘使能立志向上，不求速成，自信不疑，努力奮鬥，當然，將來的成功必愈偉大。第二，命運，也是絕對不可靠的。命運，事實上也不過是一種機會而已。機會對於人，幾乎可以說是均等的。而各個人的成就，所以不同的緣故，就是一半由於各個人是否能把握機會，甚至創造機會，敏捷而巧妙的運用，一半由於各個人是否預有準備，和準備的充分與否罷了！一個人能預先有充分

的準備，事無大小又都能細心觀察，敏捷處理，機會自然容易遇到，事業也就容易開展。相反的，如果預先既無準備，對事又不能細心觀察，敏捷處理，即使遇有機會，也是無能爲力，或者竟會當面錯過。就把這次對倭抗戰中的一件事實來說：前幾年長江裏不是發生了一件轟動國際的事件嗎？就是英國潘尼號兵艦，被敵機炸傷的事件。誰能料到，反給美國環球影片公司的攝影記者諾爾門亞萊；一個發財的機會。原來當潘尼號被炸的時候，艦上正有許多外國的攝影記者，但是在那危急的一刹那中，別的攝影記者都驚慌失措了，獨有諾爾門是處之鎮靜。他迅速跳上艙面，舉起他常常準備着的攝影機，向正在投彈的飛機攝影。雖然敵機低飛投彈，和用機關鎗掃射，他還是工作不停，攝完一卷影片，立刻繼續第二卷。最後潘尼號是沉下去了，船員被救上岸，他也把那些情景完全拍攝進去。他總共攝製了四千五百尺的膠片。到了安全地點以後，他立刻把全部片子保三十多萬元的險。後來他飛回本國，把片子交給公司，公司立刻給他五千美金的獎金，他又同時被邀到了各處去演講，又寫文章報告潘尼號被炸親歷的經過，自然他又獲得了大量的酬金。你以爲這是諾爾門的命運好嗎？不是的，這就是他能預先準備，而且儘

錯把持機會，利用機會，才造成了他的好命運。此外，如：瓦特之發明蒸氣機關，伽利略之發明望遠鏡等，都不外是注意一剎那微小事情的結果。可見：機會是常在吾人眼前與耳邊閃過，只因其微小為吾人所不注意而不去把握，所以就任其失去了！由此看來，命運的好壞，完全是出於吾人自己去造成的。「無持其不來　待吾有以待之」，真是吾人做事的要訣。第三，自信心是不可沒有的。自信是吾人成就事功的前提。衝破困難，克服危險，惟有自信最為有效。無論天資如何優秀，教育程度如何高深，其所成就的，決不會越出自信範圍之外。自己不信任自己，就等於抹殺自己的生命，減削自己的能力。不知有多少人才，埋沒於命運的服從之下！原來自信這種力量，是不可思議的。我在本書第六章裏，曾引用火災時候一個弱小的人，能夠背出，在平時他所背不動的一件東西，或是一個人來的故事。可見，自信力的確能把平庸變成神奇，渺小變成偉大。反之，沒有自信力的，即使天才如何高深，決不會有驚人的成就。我們知道漢高祖的出身是一個渺小的亭長，明太祖的出身是一個廟裏的和尚，　國父的出身是一個農家子弟，希特勒和墨索利尼，在第一次世界大戰時都還是一個士兵。可見將相本無種，男兒當自強

！我們不可把自己的能力估計得太小，把環境的阻力估計得太大。祇要吾人能抱定：一舜何人也，予何人也，有爲者，亦若是」。的自信心，不失時機，努力奮鬥，無論如何危險困難，决不後退，必能有所成就。而且人之常情，凡是有自信心的，才願意去幫助他；如果缺乏自信心，人也不會去信任他，他不能努力，世人也完全對他絕望了！第四、權變也是不可不懂的。我們知道，現在的社會，是一個險惡無比的社會，固有的道德早已破產，新的倫理觀念還沒有形成。詐欺虛僞損人利己的風氣，已經普及於各階層。所以吾人處身其間，眞是身臨戰場一般，隨時隨地都有毀滅的危險：一個人偶有過失，無論認識不認識，都是你的義務宣傳員。而且稍有地位，稍有成就的人，仇忌者也就愈多。竟有因爲些微的過失，毀滅了整個的功業！所以吾人千萬要謹愼小心，不可絲毫疏忽；吾人做事，固然應當光明磊落，有大政治家的風度，不能稍存流俗人的見解。但是，爲自己的事功計，則所謂：「害人之心不可有，防人之心不可無」。當不能用常法應付的時候，必須運用權變。權變、雖也不免有詐欺虛僞的行爲，然而吾人能注意於利己而不損人，則仍無害於忠恕。况且有許多的權變行爲，根本是無關忠恕之道的，吾人爲

什麼不可以運用呢！

總而言之：吾人生於現在的時代，如欲有所建樹，必須具備：儒家的忠誠，法家的嚴明，兵家的權變，和釋 的超脫、詳細說：待人，應守儒家的忠誠。治事應持法家的嚴明，力求綜覈名實，賞信必罰；對於幹部不但應用人莫疑，尤貴效法儒家 學的態度，勤加指導；而且應以事業至上成功第一爲前提，酌用兵家的權變，以促事業之成功，而免於失敗。養心、應信釋家的超脫，不但可以免除許多煩惱而且對於事功方面，才可以發揮我不犧牲誰願犧牲的冒險奮鬥的精神出來，建立曠世未有的偉業！

附錄一　孫子的一生

一　孫子的時代背景

孫子與中國兵學是分不開的，講中國兵學的人，不能不講孫子，講孫子的人，也不能不講中國兵學。他是中國歷史上首屈一指的戰爭理論家，他是中國歷史上最偉大的軍事天才，他所著的書，一向被研究軍事學術的人奉爲經典。他的思想的結晶，一串珍珠一般的無雙的語言，永遠活在許多人的記憶裏，在文人的筆尖上與戰士的槍桿上得到新生。他的作品像天上的月亮一樣，萬丈光芒照澈了整個大地，使廣大的戰鬥羣從黑漆的夜裏過渡到黎明。

這位偉大的軍事天才，並不是從天上掉下來的，世界上從來沒有一個自天而降的天才。孫子之所以成爲軍事天才，並不是偶然的，因爲他具備了許多使他成爲軍事天才的條件，他有他自己的時代，他有他自己的家庭，他有他自己的聰明才智，他有他自己的

種種遭遇。這許多特殊的條件都被他把握住了，都被他充分地利用了，所以他便成爲一個了不起的特殊人物。

孫子所生活的時代是一種什麼樣的時代呢？這個問題的答案是很簡單的：戰爭的時代。

周武王革了殷紂王的命，打平了天下，自己稱爲天子，便把他征服的領土分成許多豆腐乾似的方塊，賞給他的親屬和各級幹部，讓他們去管理全國的人民。他把官爵分爲公、侯、伯、子、男五等，公爵侯爵的土地方一百里，伯爵的土地方七十里，子爵男爵的土地方五十里，不足五十里的叫做附庸。凡是天子的子孫，都可以得到一分兒土地。還名爲「列爵分土」。天子既把他所統治的領土分封給他的親屬爲諸侯，諸侯便把他所領到的土地分封給他的親屬爲大夫，大夫再把他所領到的土地分封給他的親屬爲家臣，家臣再把所經營的土地分配給農民耕種。每八家種一方里土地，稱爲井田。

種田的農民，便是下等人；管理人民的大小地主，便是上等人；上等人又可以稱爲貴族，下等人又可以稱爲平民。平民們種貴族們的田，就照規定向貴族們繳納糧食、布

石，貴族們要修宅第的時候，他們所管轄的平民，便去給他們做工。

那時候的貴族都是世襲的，貴族的子孫是貴族，平民的子孫還是平民。貴族裏面也有很多階級，界限分得很嚴，那一階級應當怎樣生活，都必須遵照天子的規定。天子把社會的新秩序安排好了，便努力維持這種新秩序。諸侯們雖然歸天子統治，實際上他們自己手裏也有軍隊，和一個半獨立國差不多。照規定：大國有三軍，二等國有二軍，三等國有一軍，天子親自統率六軍。列國之內有擾亂國家社會秩序的，諸侯便懲罰他；諸侯們有不遵照規定的，天子便率兵去討伐他。在打仗的時候，各級貴族充當各級軍官，農民們應徵去充當戰鬥兵或運輸兵。打完了仗：這些臨時徵集的軍隊便解甲歸田。仍舊過太平日子。

貴族們因爲吃不愁，穿不愁，生活上毫無問題，所以用不着像農民那樣地勞力，他們除了馳騁田獵，演習打仗，其餘的時間，便去識字讀書，研究管理農民改善生活的方法。所以古代的政治與教育是合一的，武藝與文學是不分的，祇有貴族階級才有資格受教育，享受文化生活，一脈相傳，農民是沒有讀書識字的機會的。

雖說這種封建和宗教二重性的社會制度把人類分為勞心的「君子」與勞力的「野人」，因為社會的經濟基礎建築在井田制的農業上，貴族們的生活很簡單，消費並不太大，農民們的負擔也很有限，也不感覺到怎樣痛苦。貴族們需要農民們養活，農民們需要貴族們保護，雙方相需相成，感情很好，並沒有什麼仇恨。

隨着手工業的進步，人口的增加，商人也抬起頭來了。商人拿從遠方運來那些珍貴的東西去引誘各級貴族，以高價賣給他們，並告訴他們許多使用這種珍貴東西的方法，貴族們的生活便漸漸闊綽起來。貴族們的生活是寄生在農民身上的；他們為了滿足自己生活上的需要，只有從農民身上想方法。農民因為負擔加重，便開始怨恨貴族，罵他們是「强盜」。有些低級的貴族，因為宮室、車馬、服裝，都被天子所規定種種制度的限制，不能自由發展，便想打破阻礙他們發展的社會秩序，可是一想到天子會派兵討伐的時候，這種壞念頭便暫時打消了。他們要求打破現狀，誰要保持現狀，他們就同誰作對，這時候的天子，已經是不少諸侯貴族的敵人了。

當天子的過慣了驕奢淫逸的生活，一代不如一代，只知道在聲色犬馬園裏混日子，

把國家大事弄得一團糟糕，爲了寵愛一個美女，不惜斷送萬里江山。當周幽王正在做着桃色的夢的時候，西方犬戎蠻子的大兵已經來到城下了。犬戎蠻子殺死了周幽王，天子的威信完全掃地；周平王是諸侯們在捧起來的，事事要看諸侯們的面孔，向諸侯們說好話，諸侯們不但不怕他，他反而要拍諸侯們的馬屁了。

於是強大的諸侯便拿尊王攘夷作幌子，挾天子以令諸侯，不滿現狀的諸侯便明目張膽地爲所欲爲。強凌弱，衆暴寡，暴君汚吏任意破壞疆界，侵佔別人的土地，掠奪農民的財物，互相攻伐吞併，爭城以戰，殺人盈城；爭地以戰，殺人盈野；臣弑其君者有之，子弑其父者有之，鬧得烏煙瘴氣，遍地烽火。在這個大變革的時代中，周朝宗法封建制度幾百年來所形成的束縛個人發展障礙社會進步的枷鎖，被徹底地紛碎了。你的土地應該比我的大嗎？你的身分應該比我的高嗎？你的生活應該比我的優越嗎？你有沒有那樣大的本領啊？咱們來比一比罷！舊的尺度統統失效了，新的尺度是「強權造成公理」。

周朝初年本來有一千八百多個國家，互相吞併的結果，到春秋時代，已經去了十分

之九；春秋時代總共不過二百四十二年，史書所記載的戰爭，就有二百一十三次之多，一百七十幾個國家，剩下來的不過十幾個，戰爭是最後的裁判，也是最公平的裁判，名不符實的和沒有具備生存資格的國家，經過戰爭的考驗，便在歷史的銀幕上消隱了。

偉大的軍事天才——孫子便生長在這個大變革時代的戰爭氛圍裏。他的戰爭理論便是這個農業封建社會意識形態的反映。

二　貴族之家

有人說，中國古代的歷史，不過是皇帝的起居注和他們一家一姓的家譜能了。這話是很有道理的。因為上古時期還沒有發明紙和筆，文字的流傳，最初是雕刻在鐘鼎上和甲骨上，後來纔雕刻在竹簡上，寫一個字要費半天工夫，抵得上現代的人寫一篇文章。所以古人的事蹟有幾個字流傳下來，都是非常珍貴的。國家的歷史是由天子的委派的史官負責記載的，史官既然是天子所派，那末，天子和貴族們的生活就是當時必須記載的大事了。

古代的歷史，範圍是這樣小，記載是這樣難，而流傳幾千年又要經過火災、水災、蟲災、兵災等一大串的折磨，所剩下來都是些斷簡殘篇。要去尋找這位軍事天才的孫子，好像是旅行家在黑夜裏打着一個小燈籠踏着忽斷忽續模糊不清的脚印去追蹤已經失掉聯絡的伙伴一樣，實在是困難極了，遇到岔路口，往往介八啼笑皆非。直到今天，憑藉我們的聰明和努力所得到的材料，僅能把孫子的來歷畫一個粗疏的輪廓。

孫子是一個老牌的貴族，他是大舜皇帝的後裔。舜的後代胡公在周朝的時候，被封爲陳國的侯爵。陳國領土很小，周平王東遷以後，天下大亂，弱小的國家時常受大國的侵略。公歷紀元前六五六年，列國諸侯大舉侵蔡伐楚，陳蔡是脣齒相依的小國，蔡國既然遭受侵略，陳國也就朝不保夕了。齊桓公自從公元前六八五年取得了齊國的政權，用大政治家管仲爲宰相，整軍經武，不到幾年便做了諸侯的領袖，成爲當時的霸主。陳國公子有一位名字叫作完的，就流亡到齊國去，改名爲田完，齊桓公是一個禮賢下士招攬英雄的領袖，就派他作勞工部大臣。他的五世孫田書，作齊國太夫，率兵討伐莒國，立

了大功，齊桓公很高興，賞他一個光榮的「孫」字為姓氏，並把樂山的土地分封給他作為采地。從此以後，他就成為齊國的大地主了。

孫書的兒子孫憑，也在齊國作大官，孫憑的兒子，便是中國古代最偉大的軍事天才——孫武。

孫子的出生年月，在現存的歷史材料上沒有確實的記載，不過他的祖父是齊景公的大夫，齊景公是曾經和孔子談過政治問題的。自此可知，孔子的年紀大概和孫子的父親差不多，孫子的年紀比孔子要小一二十歲。孔子是公元前五五一年出生的，孫子的出生大概不出公元前五四〇年左右了。

孫子的祖先既然都是精通軍事的貴族，在他的血液裏就含有不少武士的成分。他生長在富貴的家庭，動盪的時代，一落地便呼吸着戰爭的空氣。時代需要他成為一個軍事人，家庭對要他成為一個軍人，當他爸爸或爺爺給他命名為「武」的時候，是多麼迫切地希望這一個孩子繼承着孫家一脈相傳的衣鉢啊！

齊國是周初大軍事家姜太公的封地，那裏有這位大軍事家的流風餘韻，有這位大軍

事家所創造的戰爭知識技術方面最寶貴的遺產，桓公稱霸諸侯以後，齊國又成爲當時中國的政治中心、經濟中心、文化中心，成爲英雄豪傑薈萃的場所。孫子有得天獨厚的聰明才智，在家庭中受到了很好的教養，在社會上所交接的又是一般雄赳赳氣昂昂的有爲青年，當他爺爺爸爸和當代的名流學者談論各種問題的時候，這位好學深思的青年在旁邊聽了，又得到不少活潑的知識和經驗。我們常常說「聞君一席話，勝讀十年書者」，孫子天天和這般士大夫階級生活在一起，耳濡目染，他的學問識見自然會突飛猛進，得到充分的發展。

他不但精通軍事，把古人所遺留的典籍讀得爛熟，而且博覽羣書，政治、經濟、沒有一樣不通。古代的軍事權、政治權和經濟權本集中在貴族手裏的，這樣也懂，那樣也懂，原是他們的本分。可是長期混戰加速了社會的分工，無論對於那一樣，僅僅懂得而不深懂，僅僅普通而不精通，和敵人一碰，一定要粉碎的。孫子要握住了學術發展的趨向，所以他不管研究政治問題也好，經濟問題也好，外交問題也好，都是以軍事爲核心，由軍事的觀點出發的。他的腦子好像一個熔爐，把姜太公的兵學、文王周公的易學、

管仲的政治學、老子的道德、孔子的仁義，統統吸收進去。融化了　提煉了，創造出一種最新的軍事思想；他並不是機械地集各家學說之大成，而是經過一番消化，像一頭母牛吃進去草料生產出牛奶一樣，使各家學說根本變了質，弄得天衣無縫的。不然的話，孫子的兵學便不會在歷史上大放異彩，照耀千古了。

三　流亡以後

孫子的出生約在齊桓公死後一百年，齊國的黃金時代已經過去了，它雖然屢次攻莒侵晉，實際上國勢却日漸衰落，沒有力量去和晉、秦、楚等強大的國家爭奪霸權了。國勢的衰弱是政治腐敗的結果，政治的腐敗必然產生一批政治改革家，這和一個人害了病必然找醫生來醫是一樣的。當時齊國姓田的貴族和姓鮑的貴族（鮑叔牙的後代）都有一部分力量，他們想聯合一般不滿現狀的貴族們起來革命，結果被齊王發覺了，便下令捉拿亂黨。孫子和田家是同族，曾經參加過革命的，失敗以後，祇好帶着一筆旅費和細軟行李逃到吳國去了。

吳國本是子爵，按照規定，領土只有五十方里，真可以說是「小國寡民」，它南邊臨着與它同等的越國，西北臨着強大的楚國，要想生存，不能不奮發圖強，在戰爭中找出路。在春秋時代，吳越兩國打了十次，吳楚兩國打了二十四次，小規模的衝突還沒有計算在內呢。由此可以證明吳國人民過的是什麼生活了。

吳國的公子光，是一個野心家，自從吳王僚八年他率領一枝軍隊侵略州來把楚國的優勢隊伍打敗以後，便想奪取吳國的統治權。因此招賢納士，培植黨羽，兩年以前，楚國有一位軍事家伍子胥，因爲父親和哥哥被楚平王殺了，便逃到吳國去，在大街上吹簫討飯過活，立志給父兄報仇。這兩位軍事家，又是兩位亡命之徒，在吳國會了面，傾談之下，眞是志同道合，互相景慕。伍子胥投到公子光的門下做了食客，便代他擬了許多奪取吳國統治權的計畫，伍子胥在公子光跟前屢次提到孫子，說孫子實在是一位了不起的軍事大家。公子光因爲對齊國的情形不大熟悉，孫子在齊國政治舞臺上的地位又不很重要，不常聽到過孫武的名字，所以不相信伍子胥的話，問他有什麼證據。伍子胥爲了要達到薦賢的目的，便請孫子埋頭寫幾篇軍事論文。

吳王僚十二年，公子光派專諸把吳王僚刺殺了，實現了奪取政權的計畫，自稱為吳王闔廬。闔廬上了臺，就感覺到自己的野心太大，而有用的人才太少了，如何確定吳國的政略戰略，如何達到圖強稱霸的目的，許多問題整天整夜在他的腦子裏縈繞着，使他廢寢忘餐。有一天，吳王闔廬登臺遠眺，觸動了他的心事，便迎了溫暖的南風狂叫了一陣，意思說：「越國呀，那一塊肥美的土地呀，那一天才能把它吞併呀！」遲了一會兒，又嘆了一口氣，鬱鬱不樂。闔廬的隨從們一個個目瞪口呆，莫名其妙。伍子胥知道吳王害的是什麼病，便對吳王說：「國內並不是沒有傑出的人才，有人才在你跟前，你為什麼不用呢？」闔廬說：「我要的是真才，不要飯桶，真才往那裏找啊！」

伍子胥便將孫子所著的十三篇文章送給吳王。吳王讀了，不禁嘖嘖稱奇。便約定日期，請孫子到宮中面談。

孫子見了吳王，吳王說：「你的十三篇大作，我已經拜讀過了，不知道你的用兵方法，可以小規模地演習一下嗎？」孫子說：「可以的」。吳王說：「可用婦女來演習嗎？」孫子說：「有什麼不可以呢？」

吳王便決定立刻舉行術科考試。他把宮中漂亮的女子召集出來，共有一百八十人。孫子把她們組織成兩隊，指定吳王所寵愛那兩位極美麗的女子充當隊長，並將武器分發給她們。孫子把隊編好了，便問：「你們知道你們的心。左右手和後背嗎？」她們說：「知道！」孫子又告訴她們說：「前進的時候，眼睛看着自已的胸膛，向左轉的時候看左手，向右轉的時候看右手，向後轉的時候看後背，你們記得嗎？」她們異口同聲地答道：「記得！」

孫子把軍法宣布了，令執行軍法的刀斧手站在兩旁，又把各種動作的作法解釋了好幾遍。於是孫子便擊鼓爲號，令她們向右轉。這一羣女人便哈哈大笑起來。

孫子不慌不忙地說：「軍法還沒有弄明白，動作還沒有記熟練，作不好，是將領的罪啊」。接着又講解了幾遍，擊鼓令她們向左轉，她們又大笑了一陣。

孫子說：「軍法未弄明白，動作未記熟練以前，大家作錯了，是將領的罪過；既經明白以後而不能照規定去作，便是軍官佐的罪過了」。說罷，就準備將左右兩隊的隊長

斬首示衆。

吳王在閱兵臺上看見孫子要斬他最寵愛的美人兒，嚇得魂飛天外，連忙派傳令官下令說：「我已經知道孫將軍是用兵的能手了，我離開了這兩個美人兒，連飯都吃不下，不要斬她們罷！」孫子對傳令官說：「臣既受命爲將　將在軍，君命有所不受」。於是便將兩個隊長斬了，派排頭爲隊長，繼續演習。孫子令她們向左轉，就一齊向左轉；令她們向右轉，就一齊向右轉；令她們前進，就一齊前進；令她們後退，就一齊後退，令她們跪下，就一齊跪下；令她們起立，就一齊起立。一切動作全都合乎要求，沒有一個人敢作聲。

於是孫子派傳遞向吳王報道：「兵已經整齊了，王可以下臺來檢閱一下，王想怎麽樣用，就怎麽用，雖使她們赴湯蹈火，也是可以作得到的」。吳王說：「請將軍把隊伍解散，回去休息能，我不願意下來檢閱」。孫子說：「原來王僅僅喜歡我的言論，不能用我眞刀眞槍地去打仗啊！」

這次演習，使闔廬非常傷心：闔廬的意思，不過是考試考試孫子罷了，那曉得他竟

認識起來，把闔廬的愛人都殺了。從此以後，闔廬深深地認識了孫子的性格與本領，心裏雖然不喜歡他，然而因爲事實上的需要，又不能不用他。經過一番考慮，便給孫子一個將軍的頭銜，充當吳王的軍事顧問。

四　吳王靈魂

吳王闔廬也是一個能征慣戰的將軍，他有豐富的戰爭經驗，戰勝攻取、衝鋒陷陣是他的長處。可是世界上十全的人才是很少的，一個長於衝鋒陷陣的將軍，往往不善於運謀劃策與軍事統率。闔廬的狠處，不在他自己有過人的聰人，而在他能夠利用別人的聰明。伍子胥幫助他取得了吳國的統治權，就是他能夠利用別人的聰明的結果；當他正爲着自己圖强稱霸的夢想無法實現而發愁的時候，可巧來了一位足智多謀的孫子。他知道孫子的長處，也知道自己的短處，並且很巧妙地拿孫子的長處來補救自己的短處。這樣，問題便解決了。

孫子與伍子胥是闔廬的左右手，是闔廬的靈魂。伍子胥道曾經南征北戰，樹立了不

少戰功，大出風頭，孫子却一向跟着吳王當參謀，作顧問，替吳王定大計，決大疑，組織各種軍事計畫。吳國在春秋末年的歷史舞臺上那幾幕轟轟烈烈的大表演，臺面上出現了不少著名的角色；而作為幕後導演人的孫子，反而寂寞無聞。這完全是社會進步以後戰爭部門分工日漸精細的表現，名譽和利害在原始社會是以個人為出發點的；社會進步以後，便以團體或組織為出發點了，歷史常常埋沒英雄，但是真正的英雄，歷史是不會埋沒的。

孫子在當時不求有名，他死後的名譽反而更高了。

吳王闔廬在孫子的策畫之下，按步就班地整頓國防，秣馬厲兵，經過三年的準備工夫，便發動了一次戰爭，進攻楚國，佔領了舒城，把背叛吳國兩位將軍也活捉了；闔廬想乘戰勝的餘威，長驅直入，攻下楚國的郢都。孫子知道吳國的軍事力量還準備得不夠充分，楚國是一個强國，雖然打了一次敗仗，還是可以繼續作戰的，如果戰爭拖延下去，對吳國是不利的，因此孫子便以人民支持不了長期戰爭為理由，打消了闔廬深入楚國的意思。在孫子看來，這次戰爭不過是牛刀小試罷了。

越國雖然不像楚國那樣强大，却與吳國近在咫尺，小魚雖不敢吃大魚，看見龍蝦胃口就開了，兩個國家大小既差不多，强弱也不甚懸殊，因爲地理的關係，你想侵略我，我想併吞你，彼此既然都不懷好意，兩國的關係便日趨惡劣、就當時的情勢來說，吳國若不先把越國征服，[illegible]了肘腋之患，便直接和强大的楚國決戰，是非常危險的。吳國在政略上需要聯合越國共同進攻楚國，在戰略上又必須先安定了南部，除了後顧之憂，方能對楚作戰。所以闔廬五年，吳國便開始了征服越國的戰爭，越王允常打了敗仗，只好接受吳王的和平條件。征越戰爭的勝利，加强了吳王的自信力，並為進攻楚國的戰爭打下了一個基礎。

經過了四年的準備，闔廬便召集最高幕僚會議，問孫子與伍子胥：「從前你們說吳國沒有進攻郢都的力量，不贊成攻楚，現在究竟怎麼樣呢？」孫子和伍子胥說：「楚國的大將囊瓦是個貪鄙的傢伙，唐、蔡各地的人民怨聲載道，內部不能團結一致，這正是吳國大舉進攻的好機會，必須首先佔領唐、蔡這兩個戰略要點，才可以進攻郢都」。作戰計畫決定之後，吳國便於闔廬九（公元前五〇五）年，由伍子胥、伯嚭與闔廬的弟弟

夫槩王率領三萬大軍，浩浩蕩蕩殺奔楚國而來，柏舉會戰，獲得了決定性的勝利，以三萬劣勢軍隊擊破了楚國二十八萬的優勢軍隊，攻下了郢都；楚昭王帶着幾個隨員，狼狽不堪地逃到隨邑那個荒涼小地方去組織國難政府，要不是愛國志士申包胥到秦國哭了七天七夜請求秦國出兵實行干涉，楚國從此就滅亡了。

這次戰爭大大提高了吳國的國際地位，擴大了吳國的領土，使吳國成爲列強之一，當闔廬檢討這次戰爭勝利的原因論功行賞的時候，孫子却很謙遜地把功勞讓給他的知己伍子胥，自己不願意受封做官，這種光風霽月的氣度與胸襟，實在是古今軍人最好的榜樣。

越王允常屢次受吳國的壓迫，抵抗一次，失敗一次，始終無法抬頭，允常死了，他的兒子繼承了王位，便是鼎鼎大名的勾踐。勾踐是一位雄才大略的人物，抱着復興越國的志願，勵精圖治，不到一年，吳越戰爭就爆發了。檇李一役，闔廬負了傷，不久就一命嗚呼了。

夫差做了吳王，天天問自己：「你忘記了越人殺父之仇嗎？」自己答道：不敢忘！

夫差二年，便大舉伐越，大敗越軍於夫椒，勾踐率領着五千名殘兵敗將，退守會稽，大部分領土都喪失了。越王見形勢不妙，便假裝投降，他的參謀長范蠡把一位訓練好了的風流女間諜西施送到吳王的懷抱裏，又收買了太宰嚭作「第五縱隊」，百計千方，用盡了一切手段，方才爭取到一段和平的時間，保全了彈丸之地。伍子胥堅決反對夫差這種姑息政策，孫子也贊同伍子胥的主張，把勾踐殺掉，斬草除根，以絕後患。可是太宰嚭對越王十分忠實，屢次和西施分工合作，在夫差面前說伍子胥和孫子的壞話。因此夫差和孫子這一般客卿之間便築起一條無形的牆，他們的關係從此便漸漸疏遠起來。

夫差也是一個好大喜功的青年，越王勾踐屈膝投降以後十年，吳國力量更加充實，夫差便統率四支軍隊遠征齊國，艾陵一戰，大敗齊師。夫差得意忘形，大有不可一世的氣概。孫子和伍子胥這一般老成謀國的人物，深知勾踐在越臥薪嘗膽，生聚教訓，志不在小，便苦苦地勸他不可疏於防範，不料掃了夫差的興，派人送一把寶劍給伍子胥，請他自殺。伍子胥在自殺之前告訴他的家人說：「挖了我的眼掛在吳都東門上面，讓它去看從那裏進來的越寇將吳國滅掉罷！」

伍子胥死了，夫差便率領傾國之兵到數千里外的黃池與晉定公爭霸，越王勾踐於是乘虛而入，大敗吳師，把吳國留守後方的太子都殺了。從此，吳國一蹶不振，開始走上衰亡的道路。這是公元前四八二年的事。

孫子是那一年死的，已經無法稽考了。當伍子胥死的時候，他大約六十歲上下，年紀並不太老，假使他還活在世上，眼看着他的老友那種下場，一定會見機而作，功成身退，找一個清靜的地方，從事著述以終餘年了。

越絕書上載着：「巫門外大塚，吳王客孫武塚」。由此可知這位兵學大師最後的歸宿之所，仍得在他心血所浸潤過的那一片溫暖可愛的土地上。

五　不朽的偉業

孫子死了，孫子的精神、智慧和心血結晶而成的偉業——那一部不朽的著作，却永遠活在世界上。

孫子的遭遇是不幸的，時代把他造成一位卓越的軍事學家，時代又限制着他，使他

的天才不能充分地發展。假使他的環境再好一點，他在軍事學上的貢獻，一定會更大更多。可是反過來說，要是吳王闔廬不逼着孫子寫文章，伍子胥一舉薦就重用他，恐怕我們連孫子十三篇也讀不到了，縱使孫子的戰功再煊赫十倍，在我們看來，也遠不及這一部巨著的可貴啊。

闔廬所讀的十三篇論文，是孫子的處女作，因爲這部書替他博得吳王的賞識，對於孫子個人的事業和吳國的命運有很大的關係，所以後人特別重視。他在吳國做軍事顧問的期間和退休以後，又寫了很多作品。漢書藝文志上說：「孫子兵法八十二篇，圖九卷」就是很有力的證據。曹操曾經整理過孫子的遺著，並給現在的孫子十三篇加過註解。到了隋朝，有些散失了，有些被改編了，當時流傳的祇有孫子兵法二卷、吳孫子牝變八陣圖二卷，孫子兵法四種、孫子兵法雜占四卷、戰鬥六甲兵法一卷。到了唐朝，孫子的著作又有吳孫子三十二壘經一卷，孫武兵書提要四種書名載在史書上；後五代的時候，梁阮孝緒所作七錄上說，孫子兵法三卷，雲氣圖一卷；到了南唐，雲氣圖又不見了，只有剩下兵法三卷了。從這裏可以推測，漢朝以後，孫子的著作，並沒有什麼新的發現，名

目雖然繁多，內容不會超出「八十二篇，圖九卷」的範圍，反而日漸減少了。新名目的出現，大概是當時學者根據自己的見解將孫子兵法的篇目內容，重新加以選擇、編排、整理之後標奇立異的結果。今天我們所能讀到的，只有十三篇和孫子與吳王問答九篇，還不到漢書藝文志所載孫子遺著的四分之一，真是中國兵學界的一大憾事！

就拿孫子十三篇來說吧；曹操以後，關於註解、校正、研究孫子兵法的著作，不下一百種，現在可以見到的，還有八九十種之多，同是一樣的書，張三有張三的編法，李四有李四的編法；同是一樣的字句，甲乙丙丁的解釋，也是不相同的。在紙張尚未發明之前，書籍是雕刻在一塊一塊的竹板子上面，用繩索貫穿起來的，繩子一斷，次序就亂了，這一篇的文字，就搬了家，跑到別一篇裏去，因此便發生錯簡。刻字匠和抄書匠的輾轉摹刻抄寫，一不留神，字句錯了落了，古人便遭了殃；後人讀不懂的不通的地方，又往往根據自己的見解，竄改原文，隨意加減，古人就更加倒霉了。如果是海內孤本的話，風一吹，雨一打，火一燒，蟲一咬，便決定它的命運，縱然是不朽的作品，也不能不朽了。孫子兵法經過了千重萬重的災難，十三篇的名目雖然依舊，面貌卻未必盡是本

來，大概裏面有一大部分是眞的，有一小部分是假的，仔細分折化驗，不是一樁容易的事。而且在今天讀古人書，也用不着人人都去咬文嚼字，只要能抓住古人的精神思想就夠了。一個黑斑掩蓋不了太陽的光芒，部分的缺陷也不足以影響全部孫子兵法的價值。

孫子在軍事學術上的偉大貢獻，是他運用科學頭腦的，在離現在二千四百年前的春秋時代把古人零零碎碎的戰爭經驗整理成一種有系統的學術。單是這一點還不算希奇；而孫子更偉大的貢獻，是他正確地把握住了戰爭的基本原理，發現了許多顛撲不破的軍事原則，樹立了具有獨創性的戰爭理論。他的戰爭理論不僅在我們中國的軍事頭腦中一向發生着主要的支配作用，近代世界著名的將帥，也沒有不直接間接受孫子的影響的。

孫子十三篇在英、法、德、蘇等國都有譯本，日本的孫子譯本更多，流行的書籍，大約有四五十種，日本的軍事學家和各級學校，沒有不熟讀孫子的，他們研究孫子兵法的熱度很高，成就很大。孫子是不朽了，他的智慧在世界上開遍了美麗的花朵，凡是有戰爭的地方，就有孫子的光輝在照耀。我們可不要忘記，孫子是我們中國二千四百年前的兵學大師啊！

附錄二　孫子十三篇

始計第一

孫子曰：兵者，國之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。故經之以五事，校之以計，而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰將，五曰法。道者，令民與上同意，可與之死，可與之生，而不畏危也。天者，陰陽寒暑時制也。地者，遠近險易廣狹死生也。將者，智信仁勇嚴也。法者，曲制官道主用也。凡此五者，將莫不聞，知之者勝，不知者不勝。故用兵之道，校之以計而索其情。曰君孰有道，將孰有能，天地孰得，法令孰行，兵衆孰強，士卒孰練，賞罰孰明，吾以此知勝負矣。

將聽吾計、用之必勝，留之；將不聽吾計、用之必敗，去之。計利以聽，乃爲之勢，以佐其外；勢者，因利而制權也。兵者，詭道也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之遠，遠而示之近，利而誘之，亂而取之，實而備之，強而避之，怒而撓之，卑

而驕之，佚而勞之，親而離之，出其不意，攻其無備。此兵家之勝，不可先傳也。

夫未戰而廟算勝者，得算多也；未戰而廟算不勝者，得算少也；多算勝，少算不勝，而況無算乎？吾以此觀之，勝負見矣。

作戰第二

孫子曰：凡用兵之法，馳車千駟，革車千乘，帶甲十萬；千里饋糧，內外之費，賓客之用，膠漆之材，車甲之奉，日費千金，然後十萬之師舉矣。其用戰也貴速，久則鈍兵挫銳，攻城則力屈，久暴師則國用不足。鈍兵挫銳，屈力殫貨，則諸侯乘其弊而起，雖有智者，不能善其後矣！故兵聞拙速，未睹巧之久也。夫兵久而國利者，未之有也。故不盡知用兵之害者，則不能盡知用兵之利也。

善用兵者，役不再籍，糧不二載，取用於國，因糧於敵，故軍食可足也。國之貧於師者，遠輸，遠輸則百姓貧。近於師者，貴賣，貴賣則百姓財竭，財竭則急於丘役。力屈財殫，中原內虛於家，百姓之費，十去其七。公家之費，破車罷馬，甲冑矢弩，戟盾矛

櫓，斤牛大車，十去其六。

故智將務食於敵，食敵一鍾，當吾二十鍾；萁秆一石，當吾二十石。故殺敵者，怒也；取敵之貨者，利也。故車戰得車十乘以上，賞其先得者，而更之旌旗，車雜而乘之，卒善而養之，是謂勝敵而益强。故兵貴勝，不貴久，故知兵之將，民之司命，國家安危之主也。

謀攻第三

孫子曰：凡用兵之法：全國爲上，破國次之；全軍爲上，破軍次之；全旅爲上，破旅次之；全卒爲上，破卒次之；全伍爲上，破伍次之。是故百戰百勝，非善之善者也，不戰而屈人之兵，善之善者也。

故上兵伐謀，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。攻城之法，爲不得已。修櫓轒轀，具器械，三月而後成；距闉，又三月而後已；將不勝其忿而蟻附之，殺士卒三分之一而城不拔者，此攻之災也。故善用兵者，屈人之兵，而非戰也；拔人之城，而非攻也；毀

人之國，而非久也；必以全爭於天下，故兵不鈍而利可全，此謀攻之法也。故用兵之法，十則圍之，五則攻之，倍則分之，敵則能戰之，少則能守之，不若則能避之，故小敵之堅，大敵之擒也。

夫將者，國之輔也，輔周則國必強，輔隙則國必弱。故軍之所患於君者三，不知軍之不可以進而謂之進，不知軍之不可以退而謂之退，是謂縻軍。不知三軍之事而同三軍之政，則軍士惑矣。不知三軍之權，而同三軍之任，則軍士疑矣。三軍既惑且疑，則諸侯之難至矣。是謂亂軍引勝。

故知勝有五：知可以與戰不可以與戰者勝；識衆寡之用者勝；上下同欲者勝；以虞待不虞者勝；將能而君不御者勝。此五者，知勝之道也。故曰：知己知彼，百戰不殆；不知彼而知己，一勝一負；不知彼不知己，每戰必敗。

夫戰勝攻取而不速其功者兇，命曰費留。故明君慮之，良將修之，非利不動，非得不用，非危不戰。君不可以怒而興師，將不可以慍而致戰，合於利而動，不合於利而止。怒可以復喜，慍可以復悅，亡國不可以復存，死者不可以復生。故明君愼之，良將儆之

，此安國全軍之道也。

軍形第四

孫子曰：昔之善戰者，先爲不可勝，以待敵之可勝。不可勝在己，可勝在敵。故善戰者，能爲不可勝，不能使敵必可勝，故曰：勝可知而不可爲。不可勝者，守也；可勝者，攻也；守則不足，攻則有餘。善守者，藏於九地之下，善攻者，動於九天之上，故能自保而全勝也。

戰勝不過衆人之所知，非善之善者也。戰勝而天下曰善，非善之善者也。故舉秋毫不爲多力，見日月不爲明目，聞雷霆不爲聰耳。古之所謂善戰者，勝於易勝者也。故善戰者之勝也，無智名，無勇功，故其戰勝不忒，不忒者，其所措勝，勝已敗者也。故善戰者，立於不敗之地，而不失敵之敗也。是故勝兵先勝而後求戰，敗兵先戰而後求勝。善用兵者，修道而保法，故能爲勝敗之政。

兵法：一曰度，二曰量，三曰數，四曰稱，五曰勝。地生度，度生量，量生數，數

生稱，稱生勝。故勝兵若以鎰稱銖，敗兵若以銖稱鎰。勝者之戰，若決積水於千仞之谿者，形也。

兵勢第五

孫子曰：凡治衆如治寡，分數是也；鬥衆如鬥寡，形名是也。三軍之衆，可使必勝敵而無敗者，奇正是也。兵之所加，如以碫投卵者，虛實是也。凡戰者，以正合，以奇勝。故善出奇者，無窮如天地，不竭若江河，終而復始，日月是也；死而復生，四時是也。聲不過五，五聲之變，不可勝聽也；色不過五，五色之變，不可勝觀也；味不過五，五味之變，不可勝嘗也；戰勢不過奇正，奇正之變，不可勝窮也。奇正相生，如循環之無端，孰能窮之哉？

激水之疾，至於漂石者，勢也。鷙鳥之擊，至於毀折者，節也。故善戰者，其勢險，其節短，勢如彍弩，節如發機。

紛紛紜紜，鬥亂而不可亂；渾渾沌沌，形圓而不可敗。亂生於治，怯生於勇，弱生

於強。治亂，數也。勇怯，勢也。強弱，形也。故善動敵者，形之敵必從之，予之敵必取之，以利動之，以卒待之。故善戰者，求之於勢，不責於人，故能擇人而任勢。任勢者，其戰人也，如轉木石；木石之性，安則靜，危則動，方則止，圓則行，故善戰人之勢，如轉圓石於千仞之山者，勢也。

虛實第六

孫子曰：凡先處戰地而待敵者佚，後至戰地而趨戰者勞，故善戰者，致人而不致於人。

能使敵人自至者，利之也；能使敵人不得至者，害之也。故敵佚能勞之，飽能饑之，安能動之。出其所不趨，趨其所不意，行千里而不勞者，行於無人之地也。攻而必取者，攻其所不守也。守而必固者，守其所不攻也。故善攻者，敵不知所守；善守者，敵不知其所攻。微乎微乎，至於無形，神乎神乎，至於無聲，故能為敵之司命。

進而不可禦者，衝其虛也；退而不可追者，速不可及也。故我欲戰，敵雖高壘深溝

，不得不與我戰者，攻其所必救也。我不欲戰，雖畫地而守之，敵不得與我戰者，乖其所之也。故形人而我無形，則我專而敵分。我專爲一，敵分爲十，是以十攻其一也，則我衆而敵寡，能以衆擊寡者，則吾之所與戰者約矣。吾所與戰之地不可知，不可知，則敵所備者多，敵所備者多，則吾之所與戰者寡矣。故備前則後寡，備後則前寡，備左則右寡，備右則左寡，無所不備，則無所不寡。寡者，備人者也；衆者，使人備己者也。故知戰之地，知戰之日，則可千里而會戰。不知戰地，不知戰日，則左不能救右，右不能救左，前不能救後，後不能救前，而況遠者數千里，近者數里乎？以吾度之，敵之兵雖多，亦奚益於勝哉！

故策之而知得失之計，作之而知動靜之理，形之而知死生之地，角之而知有餘不足之處。故形兵之極，至於無形。無形，則深間不能窺，智者不能謀。因形而措勝於衆，衆不能知，人皆知我所以勝之形，而莫知吾所以制勝之形，故其戰勝不復，而應形於無形。

夫兵形象水，水之形，避高而趨下，兵之形，避實而擊虛。水因地而制形，兵因敵

而制勝。故水無常形，兵無常勢，能因敵變化取勝者謂之神。故五行無常勝，四時無常位，日有短長，月有死生也。

軍爭第七

孫子曰：凡用兵之法，將受命於君，合軍聚衆，交和而舍，莫難於軍爭，軍爭之難者，以迂爲直，以患爲利。故迂其途而誘之以利，後人發，先人至，此知迂直之計者也。故軍爭爲利，軍爭爲危。

舉軍而爭利，則不及，委軍而爭利，則輜重捐。卷甲而趨，日夜不處，倍道兼行，百里而爭利，則擒三將軍。勁者先，疲者後，其法十一而至。五十里而爭利，則蹶上將軍。其法半至。三十里而爭利，則三分之二至。以是知軍爭之危。蓋軍無輜重則亡，無糧食則亡，無委積則亡也。是故不知諸侯之謀者，不能豫交；不知山林險阻沮澤之形者，不能行軍；不用鄉導者，不能得地利。

夫兵以詐立，以利動，以分合爲變者也。故其疾如風，其徐如林，侵掠如火，難知

如陰，不動如山，動如雷霆。指向分衆，廓地分守，懸權而動。先知迂直之計者勝，此軍爭之法也。

軍政曰：言不相聞，故爲之鼓鐸，視不相見，故爲之旌旗，夫鼓鐸旌旗者，所以一人之耳目也。人既專一，則勇者不得獨進，怯者不得獨退，此用衆之法也。故夜戰多火鼓，晝戰多旌旗，所以變人之耳目也。

故三軍可奪氣，將軍可奪心。是故朝氣銳，晝氣惰，暮氣歸；故善用兵者，避其銳氣，擊其惰歸，此治氣者也。以治待亂，以靜待譁，此治心者也。以近待遠，以佚待勞，以飽待饑，此治力者也。無邀正正之旗，無擊堂堂之陣，此治變者也。

古之所謂善用兵者，能使敵人前後不相及，衆寡不相恃，貴賤不相救，上下不相收，卒離而不集，兵合而不齊。合於利而動，不合於利而止。敢問敵衆整而將來，待之若何？曰：先奪其所愛，則聽矣。兵之情，主速，乘人之不及，由不虞之道，攻其所不戒也。

將軍之事，靜以幽，正以治，能愚卒之耳目，使之無識；易其居，迂其途，使人不

得慮。帥與之期，若登高而去其梯，若深入諸侯之地而發其機，若驅羣羊，驅而往，驅而來，莫知所之，聚三軍之衆，投之於險，此將軍之事也。

九變第八

孫子曰：凡用兵之法，高陵勿向，背丘勿逆，佯北勿從，銳卒勿攻，餌兵勿食，歸師勿遏，圍師必闕，窮寇勿迫，絕軍無留，此用兵之法也。謀有所不用，交有所不合，利有所不取，塗有所不由，軍有所不擊，城有所不攻，地有所不爭，君命有所不受，兵法有所不守，此九變之術也。故將通於九變之術者，知用兵矣，將不通於九變之術，雖知地形，不能得地之利矣。治兵不知九變之術，雖獲地利，不能得人之用矣。

是故智者之慮，必雜於利害，雜於利而務可信也，雜於害而患可解也。是故屈諸侯者以害，役諸侯者以業，趨諸侯者以利，故用兵之法：無恃其不來，恃吾有以待之，無恃其不攻，恃吾有所不可攻也。

夫將有五危，必死可殺，必生可虜，忿速可侮，廉潔可辱，愛民可煩。凡此五者，

將之過也，用兵之災也。覆軍殺將，必以五危，不可不察也。

九五者，一不知，非霸王之兵也。夫霸王之兵，伐大國，則其衆不得聚，威加於敵，則其交不得合。是故不爭天下之交，不養天下之權，信己之私，威加於敵，則其城可拔，其國可隳。故爲兵之事，在順詳敵意，并力一向，千里殺將，是謂巧能成事。是故政舉之日，夷關折符，無通其使，勵於廊廟之上，以誅其事。敵人開闔，必亟入之。先其所愛，微與之期，踐墨隨敵，以決戰事。是故始如處女，敵人開戶，後如脫兔，敵不及拒，此霸王之兵也。

行軍第九

孫子曰：凡處軍相敵，絕山依谷，視生處高，戰隆無登；此處山之軍也。絕水必遠水，敵絕水而來，勿迎之於水內，令半濟而擊之。欲戰者，無附水而迎敵，視生處高，無迎水流。此處水上之軍也。絕斥澤，惟亟去無留；若交軍於斥澤之中，必依水草而背衆樹；此處斥澤之軍也。平陸處易而右背高，前死後

生，此處平陸之軍也。凡此四軍之利，黃帝之所以勝四帝也。

凡軍喜高而惡下，貴陽而賤陰，養生而處實，軍無百疾，是謂必勝。丘陵隄防，必處其陽而右背之，此兵之利，地之助也。凡地有絕澗，天井，天牢，天羅，天陷，天隙，必亟去之，勿近也。吾遠之，敵近之；吾迎之，敵背之。軍行有險阻，潢井，葭葦，山林蘙薈者，必謹覆索之，此伏姦之所也。

近而靜者，恃其險也；遠而挑戰者，欲人之進也；其所居易者，利也。衆樹動者，來也；衆草多障者，疑也；鳥起者，伏也；獸駭者，覆也；塵高而銳者，車來也；卑而廣者，徒來也；散而條達者，樵採也；少而往來者，營軍也；辭卑而益備者，進也；辭詭而進驅者，退也；輕車先出居其側者，陣也；無約而請和者，謀也；奔走而陳兵者，期也；半進半退者，誘也；倚仗而立者，饑也；汲而先飲者，渴也；見利而不進者，勞也；鳥起者，虛也；夜諠者，恐也，軍擾者，將不重也；旌旗動者，亂也；吏怒者，倦也；殺馬食肉者，軍無糧也；懸缻不返其舍者，窮寇也；諄諄翕翕，徐與人言者，失衆也；屢賞者，窘也；數罰者，困也；先暴而後畏其衆者，不精之至也。來委謝者，欲休

息也，兵怒而相迎，久而不合，又不相去，必謹察之。

兵非貴益多也，惟恃武德，足以一卒併力料敵取人而已。夫惟失德無慮而易敵者，必擒於人。

故視卒如嬰兒，則可與之赴深谿，視卒如愛子，則可與之俱死。愛而不能令，厚而不能使，亂而不能治，譬如驕子，不可用也。是故卒未親附而罰之，則不服；不服則難用也；卒已親附而罰不行，則驕縱；驕縱則不可用也。故令之以文，齊之以武，是謂必取。令素行以教其民者也；令素行則民服，令素不行則民不服，令素行者與衆相得也

地形第十

孫子曰：地形有通者，有挂者，有支者，有隘者，有險者，有遠者。我可以往，彼可以來曰通。通形者，先居高陽，利糧道，以戰則利。可以往，難以返曰挂。挂形者，敵無備，出而勝之；敵有備，出而不勝，則難以返，不利。我出而不利，彼出而不利曰支。支形者，敵雖利我，我無出也，引而去之，令敵半出而擊之，利。隘形者，我先居

之，必盈之以待敵，若敵先居之，盈而勿從，不盈而從之。險形者，我先居之，必據高陽以待敵，若敵先居之，引而去之，勿從也。遠形者，勢均難以挑戰，戰而不利。凡此六者，地之道也，將之至任，不可不察也。

故兵有走者，有弛者，有陷者，有崩者，有亂者，有北者，凡此六者，非天之災，將之過也。夫勢均，以一擊十曰走。卒强吏弱曰弛。吏强卒弱曰陷。大吏怒而不服，遇敵懟而自戰，將不知其能曰崩。將弱不嚴，教道不明，吏卒無常，陳兵縱橫曰亂。將不能料敵，以少合衆，以弱擊强，兵無選鋒曰北。凡此六者，敗之道也，將之至任，不可不察也。

夫地形者，兵之助也，料敵制勝，計險易利害遠近，上將之道也。知此而用戰者必勝，不知此而用戰者，必敗。故知吾卒之可以擊，而不知敵之不可擊，勝之半也；知敵之可擊，而不知吾卒之不可以擊，勝之半也；知敵之可擊，知吾卒之可擊，而不知地形之不可以戰，勝之半也。故知兵者，動而不迷，舉而不窮。故曰：知己知彼，勝乃不殆；知天知地，勝乃可全。故戰道必勝，主曰無戰，必戰可也；戰道不勝，主曰必戰，

無戰可也。故進不求名，退不避罪，惟民是保，而利合於主，國之寶也。

九地第十一

孫子曰：用兵之法，有散地，有輕地，有爭地，有交地，有衢地，有重地，有圮地，有圍地，有死地。諸侯自戰者，爲散地。入人之地不深者，爲輕地。我得亦利，彼得亦利者，爲爭地。我可以往，彼可以來者，爲交地。諸侯之地三屬，先至而得天下之衆者，爲衢地。入人之地深，背城邑多者，爲重地。山林險阻沮澤，凡難行之道者，爲圮地。所由入者隘，所從出者迂，彼寡可以擊吾之衆者，爲圍地。疾戰則存，不疾戰則亡者，爲死地。是故散地則無戰，輕地則無止，爭地則無攻，交地則無絕，衢地則合交，重地則掠，圮地則行，圍地則謀，死地則戰。

是故散地吾將一其志，輕地吾將使之屬，爭地吾將趨其後，交地吾將謹其守，衢地吾將固其結，重地吾將繼其食，圮地吾將進其塗，圍地吾將塞其闕，死地吾將示之以不活。蓋兵之情，圍則禦，不得已則鬥，陷則從。施無法之賞，懸無政之令，犯三軍之衆

，若使一人。犯之以事，勿告以言，犯之以利，勿告以害。投之亡地然後存，陷之死地然後生，夫衆陷於害，然後能爲勝敗之政也。

凡爲客之道，深入則專，主人不克，掠於饒野，三軍足食，謹養而勿勞，幷氣積力，運兵計謀，爲不可測，投之無所往，死且不北。死焉不得，士人盡力。兵士甚陷則不懼，無所往則固，入深則拘，不得已則鬥。是故其兵不修而戒，不求而得，不約而親，不令而信。禁祥去疑，至死無所之。吾士無餘財，非惡貨也；無餘命，非惡壽也；令發之日，士坐者涕沾襟，偃臥者涕交頤，投之無所往，則諸劌之勇也。故善用兵者，譬如率然，率然者常山之蛇也。擊其首則尾至，擊其尾則首至，擊其中則首尾俱至。敢問可使如率然乎？曰，可。夫吳人與越人，相惡也，當其同舟濟而遇風，其相救也，如左右手。是故方馬埋輪，不足恃也，齊勇若一，政之道也，剛柔皆得，將之理也。故善用兵者，攜手若使一人，不得已也。九地之變，屈伸之利，人情之理，不可不察也。

火攻第十二

孫子曰：凡火攻有五：一曰火人，二曰火積，三曰火輜，四曰火庫，五曰火隊。行火必有因，烟火必素具，發火有時，起火有日。時者，天之燥也。日者，月宿箕壁翼軫也。凡此四宿者，起風之日也。

凡火攻，必因五火之變而應之，火發於內，則速應於外，火發而其兵靜者，待而勿攻。極其火力，可從而從之，不可從而止。火可發於外，無待於內，以時發之。火發上風，無攻下風。晝風從，夜風止。凡軍必知五火之變，以數守之，故以火佐攻者明，以水佐攻者強，水可以絕，火可以奪，此五者，不可不察也。

用間第十三

孫子曰：凡興師十萬，出兵千里，百姓之費，公家之奉，日費千金，內外騷動，怠於道路，不得操事者，七十萬家。相守數年，以爭一日之勝，而愛爵祿百金，不知敵之

情者，不仁之至也，非人之將也，非君之佐也，非勝之主也。故明君賢將，所以動而勝人，成功出於衆者，先知也。先知者，不可取於鬼神，不可象於事，不可驗於度，必取於人，因而知敵之情者也。

故用間有五，有因間，有內間，有反間，有死間，有生間。五間俱起，莫知其道，是爲神紀，人君之寶也。因間者，因其鄉人而用之。內間者，因其官人而用之。反間者，因其敵間而用之。死間者，爲誑事於外，令吾間知之，而傳於敵。生間者，反報也。故三軍之務：親莫親於間，賞莫厚於間，事莫密於間。非聖智不能用間，非仁智不能使間，非微妙不能得間之實。微哉微哉，無所不用間也。間事未發而先聞者，間與所告者皆死。

凡軍之所欲擊，城之所欲攻，人之所欲殺，必先知其守將，左右，謁者，門者，舍人之姓名，令吾間必索知之。必索敵人之間來間我者，因而利之，導而舍之，故反間可得而用也。因是而知之，故鄉間，內間可得而使也。因是而知之，故死間爲誑事，可使告敵。因是而知之，故生間可使如期。五間之事，君必知之，知之必在於反間，故反間

不可不厚也。

昔殷之興也，伊摯在夏；周之興也，呂牙在殷；故惟明君賢將，能以上智爲間者，必成大功，此兵之要，三軍之所恃而動也。

（附註：「孫子十三篇」爲古書，註者頗多，因此字句段落各本略有不同。本文依據「孫子戰爭理論之體系」的著者蕭天石氏之考訂改正。）

著者　張廷灝